

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské navazující prezenční studium
2008 – 2010

Klára Budová

Outplacementové programy
Outplacement programmes

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce :.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

29.3.2010

Klára Budová

Obsah

Resumé.....	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Propouštění pracovníků v organizaci	10
1.1 Propouštění z důvodu nadbytečnosti.....	13
1.2 Metody propouštění z důvodu nadbytečnosti	15
2 Outplacement.....	19
2.1 Vymezení outplacementu.....	20
2.1.1 Význam outplacementu	21
2.1.2 Cíle outplacementu	22
2.1.3 Obsah outplacementu.....	24
2.2 Historie outplacementu	27
2.2.1 Outplacement v ČR.....	29
2.3 Formy outplacementových programů	31
3 Proces outplacementu	35
3.1 Plánování outplacementu	35
3.2 Realizace outplacementu.....	38
3.3 Vyhodnocení outplacementu.....	47
3.4 Outplacementové programy společnosti HRM Partners.....	49
4 Charakteristiky skupinového outplacementu	52
4.1 Výhody a nevýhody skupinového outplacementu	52
4.2 Kompetence konzultanta	55
4.3 Outplacementové profesní asociace	58
5 Realizace skupinového outplacementu v praxi	60
5.1 Charakteristika účastníků outplacementu	60
5.2 Plánování skupinového outplacementu.....	61

5.3	Realizace skupinového outplacementu	62
5.4	Vyhodnocení skupinového outplacementu	68
6	Závěr	70
7	Soupis bibliografických citací	74
8	Přílohy.....	78

Resumé

Hlavním tématem práce je pomoc a podpora propouštěným zaměstnancům z důvodu nadbytečnosti formou tzv. outplacementu. Práce je zaměřena na popis procesu skupinového outplacementu spolu s jeho výhodami a nevýhodami skupinové práce konzultantů s klienty. Propouštění z důvodu nadbytečnosti a jeho metody jsou zde uvedeny jako výchozí informace k dalšímu studování problematiky outplacementu. Dále jsou zmíněny cíle outplacementu, jeho obsah a stručný vývoj outplacementového poradenství u nás i ve světě. Samotný outplacementový proces je rozdělen do jednotlivých kroků, které mohou posloužit jako návod, jak úspěšně pomáhat a radit propouštěným pracovníkům při hledání nového zaměstnání. Část týkající se charakteristik skupinového outplacementu vymezuje i úlohu konzultanta v procesu outplacementu a nastiňuje vývoj outplacementových profesních asociací. Teoretické informace jsou doplněny zkušenostmi z vlastní praxe a vytvářejí tak ucelenější pohled na problematiku outplacementu.

Summary

The main theme of the thesis is to help and support employees who have been set free due to redundancy in the form of so-called outplacement. Thesis is also focused on describing the process of group outplacement, along with its advantages and disadvantages of group work of consultants with clients. The reader is brought into the context of the release of workers from organization by description of the various ways of the labor deployment of workers in the organization and beyond. Redundancy and its methods are given as background information for further study of the issue of outplacement. The objectives of outplacements, its content and brief development of outplacement counseling in our country and in the world are also mentioned. The outplacement process itself is divided into individual steps, which may serve as a guide on how to successfully help and advice dismissed workers to find new jobs. The part relating to the characteristics of group outplacement defines the role of outplacement consultant in the process and outlines the development of outplacement professional organizations. Practical information from the following parts is complementary to all theoretical information and thus creates a comprehensive look at the outplacement.

0 Úvod

Ještě nedávno se pracovní trh potýkal s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly. Zaměstnavatelé si uvědomovali, že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem organizace a že je třeba se jim důkladně věnovat. Podniky zaměřily pozornost na výběr vysoce kvalifikovaných pracovníků a dělaly vše pro to, aby stabilizovaly svou pracovní sílu. Pracovní trh a ekonomická situace jsou však nestabilní. Začátkem roku 2008 zasáhla celý svět ekonomická krize. Jedním z mnoha negativních dopadů ekonomické krize byl pokles poptávky po službách a výrobcích zaměstnavatelů. Organizace tak musely začít redukovat výrobu a služby zákazníkům a tím vznikl v organizacích nadbytek pracovní síly. Došlo tak k situaci, kdy zaměstnavatelé museli začít propouštět zaměstnance, které si před krátkou dobou pečlivě vybrali. Investice, vynaložené na proces získávání, výběru a adaptace kvalitních nových zaměstnanců byly znehodnoceny.

Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti je velmi citlivá a nepříjemná situace pro všechny zúčastněné strany. Organizace se musí vypořádat s personálními změnami, propouštění pracovníci celou situaci psychicky těžce nesou a stávající zaměstnanci se obávají stresu, zda nepříjde další vlna propouštění. Proces propouštění je však možné provést tak, aby byly negativní dopady na účastníky minimalizovány. Organizace může zajistit pomoc a podporu při propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti v podobě tzv. outplacementu. Outplacementové programy pro organizace mohou mít různý obsah, záleží na finančních možnostech organizace, počtu propouštěných zaměstnanců a jejich potřebách.

Cílem mé diplomové práce je postihnout základní teoretický rámec outplacementových programů, detailněji popsat proces skupinového outplacementového programu a doplnit teoretické informace o zkušenosti

z praxe a názory odborníků. Téma diplomové práce jsem si zvolila proto, že ho považuji za velmi aktuální. Měla jsem také možnost se outplacementového programu osobně zúčastnit.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola popisuje pojetí rozmísťování pracovníků v organizaci. Organizace realizuje rozmísťováním pracovníků hlavní úkoly řízení lidských zdrojů. Jednou z forem rozmísťování pracovníků je také jejich uvolňování, tj. ukončení pracovního poměru. Způsobem ukončování pracovního poměru je propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Druhá kapitola vymezuje outplacement jako odbornou podporu a pomoc při propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti. Tato kapitola se zabývá významem, cíli a obsahem outplacementu. Popisuje historický vývoj outplacementu u nás i ve světě a charakterizuje formy outplacementových programů. Třetí kapitola práce má za cíl zmapovat celý proces outplacementu od jeho plánování přes realizaci až k vyhodnocení procesu. Celá kapitola je doplněna o konkrétní nabídky outplacementových programů společnosti HRM Partners. Čtvrtá kapitola se věnuje charakteristickým znakům skupinového outplacementu. Jsou zde zmíněny základní výhody a nevýhody práce při skupinovém outplacementu a vymezeny standardní kompetence, které by měl outplacementový konzultant mít. Tato kapitola se také věnuje vývoji outplacementových profesních asociací a předmětu jejich činnosti. V poslední části práce popisují konkrétní outplacementový program, kterého jsem se osobně zúčastnila. Chci tak vytvořit detailní shrnutí procesu skupinového outplacementu založeného na konkrétních údajích. Popisují jednotlivé účastníky procesu outplacementu, důvody propouštění pracovníků, setkávání klientů s konzultantem a vyhodnocení celého procesu.

Téma outplacement není v české odborné literatuře příliš komplexně zpracováno. Ve své práci využívám různé zdroje s cílem zpracovat souhrnný

přehled základních informací o outplacementových programech se zaměřením na skupinové formy práce.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za poskytnutou podporu, ochotu a odbornou pomoc při zpracování této práce.

1 Propouštění pracovníků v organizaci

Dle Koubka (2007, s. 235) je rozmísťování pracovníků v organizaci praktickou realizací všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Rozmísťování pracovníků definuje jako „ ... spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2003, s. 221). Koubek dodává, že „ ... spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má podobu odchodu pracovníků z organizace.“ (Koubek, 2003, s. 221).

Rozmísťování může probíhat v rámci vnitřní a vnější mobility. Uvnitř organizace mohou probíhat tři formy rozmísťování pracovníků: povyšování, převádění na jinou práci nebo pracoviště a přerazování na nižší funkci. V rámci vnější mobility probíhá tzv. aktivní a pasivní rozmísťování pracovníků. Aktivním rozmísťováním má Koubek na mysli personální činnosti spojené s obsazováním volných pracovních míst. Řadí sem získávání, výběr, přijímání a orientaci pracovníků. Pasivní rozmísťování pracovníků jsou způsoby ukončování pracovního poměru. Dočasné ukončení pracovního poměru je například odchod na rodičovskou dovolenou, nástup do veřejné funkce, školy či pracovní stáž. Trvalými způsoby ukončování pracovního poměru je pak propouštění, penzionování, rezignace a úmrtí pracovníka. Koubek považuje za základní druhy trvalého ukončování pracovního poměru pouze propouštění a penzionování, protože to jsou činnosti organizací ovlivnitelné (Koubek, 2003, s. 224-230).

Ukončování pracovního poměru v rámci vnější mobility může proběhnout různými způsoby, které upravuje zákoník práce. Patří mezi ně

rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době nebo uplynutím lhůty při pracovní smlouvě na dobu určitou.

K rozvázání pracovního poměru dohodou dochází v den, na kterém se pracovník se zaměstnancem písemně dohodne. Rozvázat pracovní poměr výpovědí může organizace i pracovník. V obou případech musí být výpověď zpracována písemně. Organizace musí ve výpovědi uvést důvod, kvůli kterému chce s pracovníkem ukončit spolupráci, naopak pracovník důvod odchodu uvést nemusí. Pracovní poměr skončí až po uplynutí výpovědní doby, která činí nejméně dva měsíce. Pracovní poměr může organizace také skončit okamžitým zrušením. Jedná se o případy, kdy je pracovník pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nebo porušil-li pracovník povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci. Pracovník může ukončit pracovní poměr okamžitým zrušením v situaci, kdy pro něho výkon práce znamená ohrožení zdraví a organizace mu do 15 dnů od předložení lékařského posudku nenašla jiné pracovní místo. Stejně může postupovat i pracovník, který od organizace neobdržel mzdu nebo plat do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti. Organizace i pracovník mohou skončit pracovní poměr také ve zkušební době a to bez udání jakéhokoliv důvodu formou písemného oznámení nejpozději tři dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit. Pracovní poměr může také skončit po uplynutí sjednané doby (Němec, Bucman, Šikýř, 2008, s. 134 – 136).

Jedním z trvalých způsobů ukončování pracovního poměru v rámci vnější mobility je propouštění. Propouštění zaměstnanců se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnance z organizace. Propouštění zaměstnanců ovlivňuje procesy snižování počtu pracovních sil a stabilizace zaměstnanců (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 381). Autoři ve své definici vyjádřili fakt, že propouštění se netýká pouze odcházejících

pracovníků, ale postihuje celou organizaci. Dvě základní příčiny propouštění pracovníků iniciované organizací jsou:

- propouštění z důvodu nadbytečnosti (nazývané také organizační důvody);
- nedostatečný výkon pracovníka (Kocianová, 2007, s. 171).

Propouštění pracovníka z důvodu nedostatečného výkonu je velmi diskutabilní a mnohdy nejasné. Pracovník by měl znát svá práva i povinnosti a dožadovat se jejich dodržování. Často se objevují případy, kdy organizace neprávem vyžaduje po pracovnících činnosti, které nespadají do jejich popisu práce. Špatný výkon jako důvod propouštění musí být dlouhodobou záležitostí. Pracovník by měl být na nedostatečný výkon opakovaně upozorněn, nejlépe písemně, a organizace by mu měla poskytnout dostatečný prostor a podmínky na jeho nápravu. Dojde-li na prokazování oprávněného propouštění z důvodu nedostatečného výkonu u soudu, je však tento proces těžko prokazatelný a neprůhledný. Snadnější situaci mají organizace, které mají zavedené dlouhodobé systémy hodnocení pracovníků a průběžné výsledky hodnocení jsou součástí osobních spisů pracovníků.

Daleko častějším důvodem propouštění bývá příčina na straně organizace. Snaha o redukci nákladů, úsporné nové technologie, lepší organizace práce a v neposlední řadě i kolísání poptávky po výrobcích a službách způsobují, že ani počet pracovníků není konstantní. Trh práce je v důsledku turbulencí prostředí proměnlivý a nutí organizace k častým organizačním změnám a k flexibilnímu hospodaření s lidskými zdroji. Nadbytečnost pracovníků a její řešení je závažným úkolem personální práce v organizaci.

1.1 Propouštění z důvodu nadbytečnosti

Cole nazývá nadbytečností situaci, kdy je zaměstnanec zaměstnán na pracovní pozici, která již není potřeba a firma tedy může takové zaměstnance propustit a zaplatit jim odstupné (Cole, 1988, s. 189).

Nadbytečnost pracovníků je ... „stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a pociťuje tedy potřebu toto množství snížit.“ (Koubek, 2000, s. 262)

Z uvedené definice jednoznačně vyplývá, že propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není zapříčiněno špatným výkonem pracovníků, ale tím, že organizace již nepotřebuje ani jejich práci ani pracovní místo, které zastávali. V zahraničí, kde je nadbytek pracovníků běžným jevem, nemají propuštění zaměstnanci problém s hledáním nového zaměstnání a nejsou propuštěním nijak stigmatizováni. Naše myšlenky jsou stále ještě ovlivňovány dobou, kdy organizace trpěly nedostatkem pracovníků a k propouštění docházelo pouze v případě nedostatečného výkonu pracovníka. Ať už se jedná o propuštění z důvodu nadbytku nebo ne, okolí vždy jako příčinu propuštění hledá nejdříve chybu na straně zaměstnance. Tato situace samozřejmě velmi ztěžuje propuštěným pracovníkům hledání nové práce. Proto je důležité pracovníkům v takové situaci pomáhat, komunikovat s jejich novým zaměstnavatelem a podávat reference.

Cílem legislativních předpisů týkajících se nadbytečnosti pracovníků je zmírnit dopady ztráty zaměstnání na pracovníky, kteří v organizaci pracovali více než dva roky, nabídnout jim kompenzaci, snížit jejich strádání a podpořit pracovní mobilitu. Propouštění lze přičíst zcela nebo převážně faktu, že

- zaměstnavatel zrušil, nebo míní zrušit pracovní místo na které byl zaměstnanec přijat a na kterém pracoval,
- požadavky odpovídající pracovní pozici, na které pracovník pracoval, již nejsou vyžadovány nebo jsou sníženy na minimum.

Toto právo na kompenzace však neplatí univerzálně. Nevztahuje se na ty pracovníky, kteří jsou v době propouštění z nadbytečnosti v normálním důchodovém věku, kteří pracují méně než 16 hodin za týden i když jsou zaměstnání přes pět let nebo na ty, kteří pracují 8 hodin a více za týden (McIlwee, Roberts, 1991, s. 253-254).

Česká legislativa vymezuje výši odstupného v případě propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti na nejméně trojnásobek průměrného výdělku (Zákoník práce, 2009).

Příčiny propouštění z důvodu nadbytečnosti mohou vznikat mimo organizaci nebo přímo v organizaci. Mimoorganizační příčiny jsou například:

- ekonomická recese, která vede k utlumení hospodářských aktivit a zapříčiňuje pokles prodeje výrobků a služeb,
- pokles významu odvětví nebo oboru z důvodu politických nebo hospodářských změn,
- nahrazení výrobků nebo služeb určitého odvětví jinými výrobky a službami,
- změna životního stylu a potřeb lidí

a mezi příčiny vznikající v organizaci řadíme například:

- zavedení nové techniky a technologie v organizaci,
- reorganizace pracovních míst, pracovišť nebo činností,

- přesouvání činnosti organizace nebo její části do oblastí s levnější pracovní silou a tedy s nižšími náklady práce,
- výrobky nebo služby zaostávají technicky nebo z hlediska kvality či designu a nemohou konkurovat na trhu,
- vedení organizace není schopné zabezpečit dostatek práce pro stávající pracovníky (Koubek, 2000, s. 262 – 263).

Některé z uvedených příčin mohou mít pro organizaci pozitivní důsledky a může dojít k užitečné změně. Je jen na vedení organizace, jak se s takovou situací vypořádá a jak se zachová ke svým zaměstnancům. Pro tyto účely je pro organizaci velkou výhodou, pokud dlouhodobě provádí plánování lidských zdrojů. Jedná se o realizaci a předvídání v oblasti pohybu pracovníků do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Plánuje se tedy potřeba pracovníků a pokrytí této potřeby (Kleibl, 1995, s. 147).

1.2 Metody propouštění z důvodu nadbytečnosti

Úspěšné organizace mají propracované systémy získávání pracovníků a vybírají si jen ty nejlepší, kteří odpovídají danému místu svými kompetencemi. Pokud dojde k situaci, kdy organizace musí propouštět zaměstnance z důvodu nadbytečnosti, musí zvolit správnou metodu propouštění a vhodná kritéria výběru pracovníků k propuštění.

Důvody propouštění pracovníků mohou být různé. Může dojít ke krizové situaci, kdy organizace nemá dostatek financí na provoz všech oddělení, nebo je zadlužená. V takovém případě dochází k propouštění jednotlivců, zrušení oddělení či celých útvarů. K propouštění zaměstnanců může také dojít v případě, že organizace mění svůj výrobní profil z důvodů měnící se poptávky zákazníků. Pokud se však nejedná o rušení celých útvarů a propouštění právě jejich zaměstnanců, organizace musí do plánování

outplacementu zařadit výběr zaměstnanců k propouštění. K jejich výběru si musí organizace správně nastavit kritéria a zvolit správnou metodu výběru pracovníků k propouštění.

Kritéria využívaná k výběru pracovníků, kteří budou propuštěni je potřeba zvážit. Vhodné je konzultovat kritéria s představiteli pracovníků (např. odbory). Tato kritéria musí zajistit zákonný a spravedlivý výběr propouštěných pracovníků, nesmějí zanechat pochybnosti ani u pracovníků, kteří v organizaci zůstávají, a musejí zajistit, aby po odchodu zaměstnanců nedošlo v činnosti organizace k nějakým závažným problémům.

Zvolené metody propouštění zaměstnanců samozřejmě ovlivňují i další aspekty jako například osobnost pracovníka nebo jeho životní situace. Jelikož by měl zaměstnavatel postupovat v souladu s etickými a základními morálními hodnotami, je přirozené, že se zajímá o sociální situaci zaměstnance. Pokud se má zaměstnavatel rozhodovat mezi propuštěním rozvedeného zaměstnance splácejícího hypotéku se třemi dětmi a zaměstnancem, jehož partner je schopen zajistit rodinu i bez jeho příjmu, je možné, že zaměstnavatel tuto situaci zohlední. Výběr zaměstnanců k propouštění by měl být v každém případě důkladný a s konečnou platností. Změna rozhodnutí zaměstnavatele v průběhu procesu outplacementu může naprosto oslabit důvěru nepostradatelných pracovníků v organizaci.

Celý proces propouštění zaměstnanců je ovlivňován vnímáním podnikové kultury a etiky zaměstnavatele. To, jakým způsobem organizace propouštění provádí a oznamuje, je určitým ukazatelem etického přístupu dodržování závazků zaměstnavatele. Organizace musí dbát na to, aby při propouštění nedocházelo k diskriminaci sociálních skupin, starších pracovníků, příslušníků menšin či žen. Zaměstnanci i organizace by měli požadovat, aby rozhodnutí o propouštění respektovalo zásady efektivnosti i etiky (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 415).

Každou organizační jednotku je třeba posuzovat zvlášť. Diferencovaný proces výběru pracovníků k propuštění je nezbytný kvůli zachování potřebných proporcí pracovních sil. V každém oddělení dojde ke snižování stavu pracovníků v rozdílném rozsahu a čase dle jiných kritérií a formou různých metod. Nejznámějšími metodami jsou dobrovolný odchod, metoda LIFO a metoda založená na výkonu pracovníků.

Pokud organizace otevřeně nastíní situaci propouštění z důvodu nadbytku, zaměstnanci mají možnost *dobrovolně odejít*. Odborná literatura dobrovolný odchod ze zaměstnání považuje za jednu z metod propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Pokud chtějí opustit organizaci zaměstnanci, kteří jsou nepostradatelní pro fungování organizace, vedení má právo odchod takových pracovníků odmítnout. Nicméně organizace nemůže zaměstnancům jejich odchodu z organizace zabránit. Dobrovolný odchod je běžným způsobem ukončování pracovního poměru. Dobrovolné odchody pracovníků z organizace jsou pro zaměstnavatele nákladné a často nevýhodné. Zaměstnavatel musí nabídnout pracovníkovi větší peněžní kompenzaci a velmi často jsou mezi dobrovolníky ti úspěšnější pracovníci, kteří snadněji naleznou nové zaměstnání.

Metoda *LIFO* (Last In First Out) je upřednostňována, protože vychází z principu, že pracovníci, kteří jsou v organizaci déle, mají větší morální právo na práci. Volba pracovníků, kteří budou propuštěni vychází pouze z údaje délka zaměstnání, což vylučuje veškeré favorizování či diskriminaci pracovníků. Touto metodou však dochází ke stárnutí věkové struktury zaměstnanců v organizaci, snižuje se její schopnost dynamického a přirozeného vývoje a snižuje se také efektivnost získávání pracovníků, protože tato skutečnost samozřejmě odrazuje potenciální uchazeče o práci. Nicméně je metoda LIFO stále více využívána než další existující metoda *FIFO* (First In First Out). Tato metoda uplatňuje strategii propouštění pracovníků, kteří

jsou v organizaci nejdéle, tedy pracovníků vyššího věku. Ve vyspělých zemích se ale metoda FIFO využívá jen výjimečně, protože je považována za bezohlednou a nemorální vůči věrným a oddaným pracovníkům. České organizace tuto metodu v zásadě nevyužívají, nicméně počínání některých organizací při propouštění pracovníků tuto metodu velmi připomíná (Koubek, 2000, s. 266-268).

Metoda založená na *výkonu práce* spočívá v propouštění pracovníků, kteří mají dlouhodobě nejhorší pracovní výkon. Výkon se posuzuje na základě pracovních výsledků (např. množství, kvalita a včasnost práce) nebo na základě pracovního chování (např. absence, dodržování pracovní doby, bezpečnostních předpisů či disciplinární řízení). Posuzovat výkon práce zaměstnance je však obtížné. Propouštět zaměstnance z důvodu nedostatečného výkonu práce lze ve firmě, která má zavedeno systematické hodnocení pracovníků a špatný výkon, je prokazatelný. Jinak se tato metoda stává lehce zneužitelnou. Určitě se vyplatí nepoužívat pouze jednu metodu, ale používat jich více a kombinovat je i spolu s různými kritérii (Koubek, 2000, s. 266-268).

Skutečnost, že mezi metody propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti patří metoda založená na výkonu práce, protiřečí vymezení pojmu nadbytečnost, které tvrdí, že propouštění z důvodu nadbytečnosti není založeno na chybách na straně pracovníka. Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti je tedy stále pro propouštěné zaměstnance stigmatizující.

2 Outplacement

Jak bylo již řečeno, propuštění je pro pracovníky jistým handicapem při hledání nového zaměstnání, protože každý potenciální zaměstnavatel bude hledat příčinu propuštění nejprve v jeho nedostatečném výkonu. Pomineme-li možnost, že si pracovník najde lepší zaměstnání, než ve kterém setrval dosud a odstartuje slibnější kariéru, je v každém případě propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti k zaměstnancům nespravedlivé.

„Proto je povinností organizace (obvykle danou platnými zákonnými předpisy, ale i nepsanou, nicméně užitečnou pro vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti) pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti v jejich situaci pomoci ... Řešení nadbytečnosti rozhodně nekončí prostým propuštěním určitého množství pracovníků, ale organizace musí vytvořit určitý program, jak minimalizovat dopad rozhodnutí na pracovníky a jejich rodiny.“ (Koubek, 2000, s. 270).

Organizace ve vyspělých zemích bývají ze zákona povinny informovat příslušné státní orgány (tj. organizace typu úřadů práce) o svém programu řešení nadbytečnosti. Čím dál tím více zaměstnavatelů se ale snaží jít za rámec svých zákonem daných povinností a poskytuje propouštěným zaměstnancům ještě další pomoc. Organizace může svým zaměstnancům propouštěným z důvodu nadbytečnosti nabídnout podporu ve formě tzv. outplacementu.

„Podle vyjádření českých podniků jsou hlavními důvody uplatňování outplacementových procesů snaha o vytváření firemní kultury, která pozitivně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb a tím i spokojenost zákazníků, úsilí o zmírnění negativního dopadu odchodů na ty, kteří firmu opouštějí i na ty, kteří zůstávají, sociální aspekty zaměstnanosti a splnění legislativních povinností (včetně požadavků odborů).“ (Stýblo, 2005, s. 65)

2.1 Vymezení outplacementu

Slovo outplacement můžeme z angličtiny volně přeložit jako „umístit ven“ nebo „převedení ven“. Tento pojem obsahuje pohyb ven, protože v praxi se vlastně jedná o pomoc při odchodu zaměstnanců z organizace. Český překlad má však negativní nádech a tak se v praxi využívá původní anglický termín outplacement.

„Termín outplacement se v médiích a slovníku personalistů začal objevovat ve druhé polovině 90. let v souvislosti s radikálními změnami struktury národního hospodářství. Snahy o překlad nevyšly: český ekvivalent neexistuje a označení typu vymístění zaměstnanců, kterých se personální změny týkají, spíše uráží. Neznamená to, že by personalisté na outplacement rezignovali. Snaží se o opis – péče o odcházející zaměstnance, podpora odcházejících zaměstnanců, či pomoc těm, kdo odcházejí ne z důvodu vlastního selhání, ale reorganizace. Zároveň outplacement zahrnuje poradenství a pomoc personalistům a managementu, tedy těm, kdo personální změny připravují a realizují.“ (Sehnalová, 2008, s. 16)

Dvořáková tvrdí, že „termín outplacement reprezentuje řadu aktivit, kterých se využívá zejména při ukončení pracovního poměru zaměstnanců z nadbytečnosti. Jedná se o proces pomáhání zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Poradenská společnost nabídne identifikace profesních příležitostí, pomoc při sestavování materiálu uchazeče o zaměstnání (žádosti o zaměstnání a životopisu), trénink výběrového rozhovoru aj.“ (Dvořáková, 2007, s. 87)

Armstrong říká, že „jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních

cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Armstrong, 2007, s. 406)

Pickman (1994) vymezuje outplacement jako proces pomoci zaměstnancům, kteří byli propuštěni a jejichž místo bylo zrušeno. Radí jim, jak čelit ztrátě zaměstnání s obnovenou sebedůvěrou, jak se naučit efektivní techniky vyhledávání nových pracovních míst a řídit vlastní úspěšnou kampaň hledání nového uplatnění (Matisová, 2008, s. 12).

2.1.1 Význam outplacementu

Výše zmíněné definice uvádějí outplacement jako pomoc a podporu zaměstnancům při ztrátě zaměstnání. Tento systematický proces však může mít mnohem širší význam. Stýblo ve své knize uvádí, že pokud je outplacement prováděn kvalifikovanými odborníky, může být také považován za

- formu náboru a výběru zaměstnanců,
- způsob školení a tréninku,
- cestu osobního rozvoje,
- způsob zapojování se do pracovního procesu,
- plánovité předávání funkcí v řídicí hierarchii,
- formu kariérového rozvoje zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 54).

Správně provedený outplacement může mít hluboký význam pro propouštěné zaměstnance, pro stávající zaměstnance a vůbec pro celou organizaci. Outplacementem v tomto širším pojetí můžeme nazvat souhrn aktivit zaměřených na úspěšné zvládnutí období změn spojených se snižováním počtu zaměstnanců – ať už jsou to restrukturalizace, fúze, stagnace podniku či celého odvětví nebo ukončení výroby, případně uzavření celého

podniku. Outplacement řeší tyto situace z hlediska zaměstnanců i managementu firmy – zahrnuje podporu a odborné poradenství nejvyššímu managementu, personalistům i zaměstnancům firmy (Matisová, 2008, s. 13).

2.1.2 Cíle outplacementu

Cílem outplacementu je ... „minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, jeho úkolem je dodat klientovi odvahu, mobilizovat jeho síly k hledání práce.“ (Kocianová, 2007, s. 173). Outplacement vyžaduje velmi citlivý přístup, jasné jednání a zřetelnou a přímou komunikaci mezi zaměstnanci, vedením a personalisty. Cíle outplacementu se však netýkají pouze propouštěného pracovníka. Komplexní outplacement by měl brát v úvahu i situaci ostatních účastníků procesu propouštění. Postihuje tedy propouštěného pracovníka, organizaci, personalisty, vedoucí pracovníky a stávající pracovníky.

Podpora a *pomoc propouštěnému pracovníkovi* je samozřejmě primární. Práce pro člověka znamená nejen cestu k materiálnímu zabezpečení, ale také způsob, jak se realizovat a udržovat sociální kontakty. Nečekaná ztráta zaměstnání je proto pro každého velký šok. Buchtová uvádí některé z důsledků, které ztráta zaměstnání přináší:

- pokles sebedůvěry, snížení pocitu vlastní hodnoty, k poklesu důvěry vůči ostatním lidem,
- deprese, fatalismus a apatie jako poslední stupeň psychického strádání dlouhodobě nezaměstnaných, který je spojen s pocitem ztráty vlastní hodnoty a s beznadějí,
- nárůst sociální izolace,
- obviňování vlastní rodiny ze ztráty práce (Buchtová, 2002, s. 82).

Aby k výše zmíněným důsledkům nedocházelo nebo alespoň došlo k jejich zmírnění, je nutné, aby se konzultant v první řadě věnoval osobnímu stavu propouštěného. Pozornost osobnímu stavu propouštěného zaměstnance by měla být věnována již při propouštěcím rozhovoru. Důležité je sdělení, pokud je to pravda, že zaměstnanec není příčinou jeho propouštění a že tedy není důvod, aby začal zpochybňovat své schopnosti.

Neméně důležitou je pozornost soustředěná na *propouštějící organizaci*. Propouštění pracovníků je nepříjemnou situací a v organizaci vzniká rozruch a vládní nejistota. Taková situace samozřejmě nepřispívá k motivaci zůstávajících zaměstnanců a k jejich kvalitním výkonům. Outplacementový program v nejlepším případě zahrnuje i nastavení komunikace ve firmě a průběžné konzultace s managementem i zůstávajícími pracovníky. „Zaměstnavatelé jsou si obvykle vědomi faktu, že snižování počtu pracovníků má důsledky nejen pro propouštěné, ale i pro ty, kteří ve firmě zůstávají. Proto je rozumné zaměřit outplacementové procesy na obě skupiny. Zavedení outplacementu tak přispívá i k udržení kvalitních zaměstnanců a také – což nelze v žádném případě podceňovat, k upevnění pověsti firmy na trhu práce.“ (Stýblo, 2005, s. 55)

Propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti, pokud nejde přímo o zánik oddělení nebo celého pracoviště, je krajní řešení ke kterému organizace přistoupí v případě, že není jiná možnost, jak zefektivnit a zlepšit fungování organizace. Od takového zásadního kroku se očekává, že organizaci prospěje a dostane ji z problémů. Této skutečnosti jsou si vědomi *zůstávající zaměstnanci* a ocitají se v nepříjemné situaci. Organizaci opouští jejich kolegové, stávají se tak nejistými, zda je taková situace nepostihne také a zároveň jsou na ně kladena očekávání, že organizaci znovu postaví na nohy. Tento vliv na zůstávající pracovníky se nazývá „syndrom přeživších“. Je tedy třeba ... „dosáhnout obtížné rovnováhy: na jedné straně citlivě jednat s odcházejícími,

na druhé straně ubezpečovat ty, kteří zůstávají, o výhodnosti dobré práce pro organizaci a demonstrovat svou ochotu, pečovat o jejich kariéru a rozvoj prostřednictvím plánů kariéry, plánů následnictví a programů vzdělávání. Pro úspěšné zvládnutí propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti má mimořádný význam otevřená, jasná a efektivní komunikace. Ti, kteří v organizaci zůstávají, se potřebují ujistit, že jsou potřební a že mají v restrukturalizované organizaci důležitou a vysoce ceněnou roli.“ (Koubek, 2000, s. 271)

2.1.3 Obsah outplacementu

Outplacementové programy zahrnují širokou škálu aktivit týkajících se profesní kariéry. Tyto programy obsahují individuální poradenství o tom, jak se vypořádat s emocemi, které doprovázejí odchod z organizace. Poskytují pomoc při vyhledávání nového zaměstnání, psaní dokumentů potřebných k hledání nové práce, jako životopis, motivační dopis apod. Nabízejí nácvik výběrového pohovoru, pomoc při zpracování osobní marketingové strategie, různé techniky vyhledávání zaměstnání zahrnující sociální sítě a odpovídání na novinové inzeráty. Klienti jsou také vedeni k využívání přímého vyhledávání, zaregistrování do agentur a psaní a posílání dopisů do vytipovaných společností. Poradci během spolupráce klienty povzbuzují a snaží se je motivovat k vlastnímu jednání. Komplexní programy také zahrnují administrativní a úřednickou pomoc, která může velice usnadnit klientům práci při vlastním hledání nového zaměstnání.

Outplacement obsahuje různé množství a variace aktivit, které si organizace zvolí. Volba aktivit je odvozena od počtu propouštěných zaměstnanců, profilu zaměstnanců, rozpočtu organizace, časového plánu apod. Komplexní outplacement může zahrnovat například tyto aktivity:

- poradenství pro propouštějící organizaci při plánování snižování stavu zaměstnanců,
- pomoc organizaci při stanovení kritérií pro výběr nadbytečných zaměstnanců a při tvorbě finanční podpory zaměstnancům,
- pomoc organizaci při tvorbě komunikační strategie,
- přípravu manažerů na propouštěcí rozhovor,
- personální a kariérní poradenství v oblasti hledání nové práce pro propuštěné zaměstnance (hodnocení dovedností a znalostí zaměstnance, příprava životopisu a motivačního dopisu, příprava na výběrový pohovor, rekvalifikaci),
- poskytnutí informací pro propuštěné zaměstnance o postupu na úřadech,
- poradenství psychologa,
- možnost využít technické zázemí organizace nebo outplacementové společnosti (internet, telefon),
- pomoc klientovi při vyhodnocování finálních pracovních nabídek (Matisová, 2008, s. 22).

Do outplacementových programů však většinou nepatří zajištění nového zaměstnání propuštěnému pracovníkovi. Jedná se o doporučení a pomoc jak pracovní nabídky vyhledávat a jak se orientovat na trhu práce. „Celý program a všechny jeho služby jsou orientovány na aktivní změnu. Tedy změnu myšlení, přístupu k věcem a situacím, sebepoznání, komunikace a vyjednávání, kterou člověk v nové situaci při hledání uplatnění potřebuje.“ (Peniška, 2001, s. 48)

Poskytování různých forem podpory uvolňovaným zaměstnancům je nákladné. „Pokud jde o nákladové položky, 85 % společností udává náklady

outplacementových operací v rozsahu 1 – 5 % smluvních personálních nákladů.“ (Stýblo, 2005, s. 66) „Podle zkušeností zástupců předních českých společností – České spořitelny, ČSOB, Českého telekomu apod. se poskytují v rozmezí od 4 000 – 100 000 Kč na jednoho propuštěného pracovníka (podle Moderní řízení 12/2003).“ (Stýblo, 2005, s. 55) Problémem při zajišťování outplacementových programů pro propouštěné pracovníky je také soulad mezi vynaloženými náklady na tuto službu a kvalitou odborníka, který outplacement provádí.

Přínosy outplacementu se objeví většinou až v delším časovém horizontu. Zprvu je určitě outplacement velkou nákladovou zátěží firmy avšak v budoucnu bývá kompenzován mzdovými úsporami a pojištěním za propuštěné zaměstnance. Výhody outplacementových služeb bychom mohli shrnout takto:

- odcházející zaměstnanci mohou v pořádku dokončit svoji práci,
- klíčoví zaměstnanci budou chtít u firmy zůstat pokud budou vědět, že se o ně firma v případě propouštění postará,
- u ostatních zůstávajících pracovníků nedochází ke snížení morálky a pracovní motivace,
- vyskytuje se méně neshod při vyjednávání s odborovou organizací,
- firma aktivně přispívá k budování pozitivní image (Stýblo, 2005, s. 56).

Při realizaci outplacementu dochází také často k chybám, které mohou celý proces negativně ovlivnit. Závažnou chybou je nedostatečná péče o zůstávající zaměstnance a s tím i nedostatek času věnovaný outplacementu. Je potřeba s nimi neustále pracovat a motivovat je k práci, aby díky pocitu, že na ně taky možná s propouštěním přijde řada, nepřestali efektivně pracovat. Je důležité přistupovat k propouštění objektivně a spravedlivě, jinak dojde

k narušení důvěry mezi zaměstnanci a vedením. „Celosvětová hospodářská krize vyvolala vlny propouštění a s tím stoupl i počet lidí, kteří se s výpovědí nechtějí smířit a berou ji jako křivdu. Někteří z nich dokonce chtějí bývalému zaměstnavateli na oplátku alespoň zkomplikovat podnikání – nařknou ho z užívání pirátského softwaru ve firmě.“ (Khudhur, 2009) Nařknutí z ilegálního jednání zaměstnavatele zaměstnancem je jeden z příkladů, jak může dopadnout propouštění pracovníků v případě, když se organizace dostatečně nestará o odcházející či stávající zaměstnance.

Ať už jsou součástí outplacementu všechny výše zmíněné aktivity nebo jen některé z nich, vždy musí vytvářet jistou koncepci. Od plánování až po realizaci outplacementu musí být rozpracována strategie jednání firmy a musí být dostatečně nadefinován proces komunikace.

2.2 Historie outplacementu

Sehnalová uvádí, že již „koncem čtyřicátých let 20. století vznikala v USA centra, která pomáhala válečným veteránům. Tito lidé neměli před odchodem do války (dlouhodobé) pracovní návyky a měli problémy vrátit se do normálního života, navíc s těmi prožitky, které si přinesli z války. Později vznikala další centra, kam chodili nezaměstnaní, kteří byli původně vnímáni jako neúspěšní a pohybovali se na okraji společnosti. V centrech se vraceli k pracovním návykům nebo se jim učili.“ (Sehnalová, 2008, s. 16)

Pickman (1994) tvrdí, že růst outplacementu v šedesátých letech byl pomalý, protože služby byly poskytovány pouze nejvyšším managerům. Na konci sedmdesátých let se outplacement začal rozvíjet více, protože služby byly přístupné i střednímu managementu, technickým odborníkům a pracovníkům mimo oblast administrativy. Outplacement se rozšířil v souvislosti se změnami pracovního prostředí, jako byly ekonomické změny, změny v sociálních podmínkách, legislativě nebo společenské odpovědnosti.

Jen v roce 1986 proběhlo ve Spojených Státech 3 200 fúzí a akvizic, které vedly ke snižování stavu zaměstnanců, organizačním změnám a snížení nákladů tak, aby obstáli před konkurencí. Propouštění pracovníků se zdálo jako nejefektivnější a nejrychlejší cesta jak snížit náklady v co nejkratší době. Odhaduje se, že v letech 1980 až 1985 zmizelo na americkém pracovním trhu až 2,2 milionů pracovních míst (Matisová, 2008, s. 32).

Na začátku sedmdesátých let minulého století se myšlenka outplacementu rozšířila téměř po celé Evropě. Od devadesátých let se outplacement využívá i v zemích východní Evropy. V Nizozemí, kde je outplacementové poradenství velmi rozšířené, je často outplacement požadavkem odborů v rámci jednání s firmami. Ve Francii jsou organizace propouštějící zaměstnance povinny poskytnout propouštěným pomoc a radu týkající se oblasti pracovní mobility. Od počátku devadesátých let minulého století je v Belgii outplacement právně závazný pro zaměstnance starší 45 let. Ve Velké Británii a Německu je outplacementové poradenství také velmi rozšířeno (Matisová, 2008, s. 32).

Outplacementové služby jsou poskytovány ve 13 evropských zemích: Rakousko, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Irsko, Itálie, Nizozemí, Norsko, Španělsko, Švýcarsko a Velká Británie. Pickman (1994) uvádí rozdělení jmenovaných zemí do tří skupin založené na úrovni, které outplacement v těchto zemích dosahuje: vysoce rozvinuté trhy (Belgie, Francie, Nizozemí a Velká Británie), rozvíjející se trhy (Dánsko, Finsko, Německo, Irsko, Itálie, Norsko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko) a nerozvinuté trhy (Rakousko, Řecko a Portugalsko). Outplacementové poradenství se také dobře rozvinulo v Kanadě. Profesionální outplacementové programy jsou nabízeny i v některých latinskoamerických státech, Austrálii a v některých asijských zemích (Matisová, 2008, s. 33).

2.2.1 Outplacement v ČR

Stýblo popisuje situaci v České republice. Trend je v zásadě stejný jako v Evropě. Stále více firem hledá nové možnosti pomoci při uvolňování zaměstnanců. Důvody outplacementu v České republice Stýblo ukazuje na zajímavých číslech. „Restrukturalizace podniku představuje cca 46 % případů, spojení a akvizice 12 %, změna managementu 32 % (!), jiné důvody asi 10 %. Pokud jde o věk propouštěných, nejvíce ohrožená skupina je od 46 až 50 let, a to téměř v 50 % případů.“ (Stýblo 2005, s. 64)

V České republice spíše lidé více stavěli na dlouhodobém a věrném vztahu k zaměstnavateli a byli za to i oceňováni. Čeští zaměstnanci si dnes těžko zvykají na takové změny a na fakt, že kariéra již není v jedné firmě na celý život. Tato situace dělala velký problém především starší generaci, ale ukazuje se, že ani mladí nejsou na případné změny připraveni. Mladí absolventi mají často pocit, že v zaměstnání setrvají dlouhou dobu a že v případě ztráty zaměstnání nebudou mít problém si novou práci najít. Není pravdou, že outplacement se týká pouze vyššího a středního managementu. V českém prostředí existují outplacementové programy zodpovědných firem, které se postaraly i o řadové pracovníky. Můžeme jmenovat např. úspěšný outplacement v Novém Jičíně, kde končil Tabák. Mnohé banky se postaraly o své zaměstnance po fúzích nebo velkých reorganizacích. Jednalo se i o některé zahraniční firmy, které určitou dobu v Čechách podnikaly, ale poté odstěhovaly svoji výrobu blíže k mateřské organizaci. Příklady vydařených outplacementových programů existují a jejich společným prvkem je otevřená efektivní komunikace. Existují i příklady, kdy se organizace o své zaměstnance nepostará. Ti pak končí v péči konzultantů na úřadech práce (Sehnalová, 2008, s. 16).

Propuštění zaměstnanci, kterým není nabídnuta podpora organizace, mají však i jinou šanci. Existuje i řada evropských projektů, jako například

Outplacement pro velké podniky nebo projekt Třetí kariéra, které se o propouštěné pracovníky postarají. Projekt „Outplacement pro velké podniky“ pořádá Centrum pro podporu zaměstnanců (dále CPPZ), které bylo otevřeno v říjnu 2006 právě v rámci tohoto projektu. Projekt je realizován v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL, jehož hlavním posláním je přispívat k zajišťování rovného přístupu k zaměstnání skrze postupy potlačujících diskriminaci a nerovnost v práci při hledání zaměstnání. Grant je spolufinancován ze 75 % z Evropského sociálního fondu EU a z 25 % ze státního rozpočtu ČR. Účastník tohoto projektu se dozví informace o trhu práce, jak napsat motivační dopis a životopis, může se nechat připravit na pracovní pohovor a může si zdokonalit své počítačové dovednosti. Dále může využít poradenských služeb zaměřených na zlepšení pracovního i osobního života (Centrum pro podporu zaměstnanců, 2010). Projekt Třetí kariéra je dvouletý projekt na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu ve věku nad padesát let ve Středočeském kraji. Tento projekt nabízí možnosti účasti pro zaměstnavatele i zaměstnance a také informuje širokou veřejnost. Projekt Třetí kariéra nabízí tzv. Vitalizační program pro lidi nad padesát let. Pomáhá jim si uvědomit vlastní životní cíle a hodnoty a spolu s osobní analýzou nastítnit budoucí jednání lidí. Vychází z myšlenky, že lidé nad padesát let potřebují pomoc, jak zúročit své dlouholeté zkušenosti a začít třeba i další kariéru. Dále projekt nabízí třeba kurzy pro manažery a HR pracovníky, aby se naučili s pracovníky nad padesát let pracovat, jednat a jak správně využít jejich potenciál a zkušenosti (Třetí kariéra, 2010).

Začátkem roku 2008 zasáhla světová ekonomická krize i Českou republiku. Organizace musely začít snižovat výrobu a omezit služby zákazníkům kvůli nízké poptávce. Zaměstnancům tak nezbyla jiná možnost než redukovat počty svých zaměstnanců. „Český „ostrůvek stability“ už

zaplavuje příliv celosvětové krize. Projevuje se na stavu zaměstnanců. Tuzemské firmy se začínají hromadně zbavovat zaměstnanců. Jde o největší vlnu propouštění od poloviny devadesátých let.“ (Beránek, Šitner, 2008) Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti je tak aktuálním tématem a řešení této situace pomocí outplacementového poradenství nabývá na významu.

2.3 Formy outplacementových programů

Při plánování procesu outplacementu je nutné, aby si organizace zvolila odpovídající formu outplacementu. Její výběr je odvozen od finančních možností firmy a počtu zaměstnanců, které organizace musí propouštět. Dalším rozhodujícím faktorem je, zda-li má organizace jako zaměstnanec vlastního outplacementového odborníka nebo zda chce zajistit někoho z externí firmy. Formy outplacementu se dělí na různé typy z hlediska způsobu zajištění outplacementu, délky procesu outplacementu a počtu účastníků outplacementového programu. Rozlišujeme tedy outplacement:

- interní a externí,
- krátkodobý a dlouhodobý,
- individuální a skupinový.

Interní outplacement realizují firmy, které mají dostatek prostředků na zřízení center kariérového poradenství. V tomto případě je do outplacementového programu zařazen propouštěný pracovník a jeho nadřízený, který má zájem o to, aby si jeho bývalý pracovník našel nové zaměstnání. Dále se tohoto procesu účastní různé organizace, které pomáhají řešit otázky nezaměstnanosti, včetně státu, úřadů práce a firem hledajících nové zaměstnance.

V případě *externího zajištění*, provádí outplacement outplacementová společnost. Ta připravuje zaměstnance po všech stránkách na propuštění a hledání nového zaměstnání. Pomáhá mu v tomto procesu uspět, plní úlohu nezávislého konzultanta a spojovacího článku, což je z psychologického hlediska nespornou výhodou. Ztráta zaměstnání je hned po ztrátě životního partnera velmi stresovou životní situací. Sociální napětí, které je vyvoláno propouštěním pracovníků ovlivňuje i ostatní (manažery, kolegy propouštěných zaměstnanců aj.) Tato stresující situace zhoršuje pracovní výkonnost a celkové klima v podniku. Úkolem organizace je postarat se o propouštěné pracovníky od okamžiku, kdy se dozví o výpovědi, tzn. psychicky je podpořit a poskytnout jim odbornou pomoc ve formě nejvhodnějšího outplacementového programu zaměřeného na změnu jejich kariéry. Zde se projevují výhody dodavatelské formy outplacementu. Odstup a nadhled externí společnosti spojený s objektivním posuzováním situace je více než velkou výhodou (Bartošová, 2004, s. 69). Doporučuje se však kombinace obou forem outplacementu. Propouštěný zaměstnanec se jistě bude cítit lépe, když bude přicházet pomoc od samotné organizace a zároveň je příjemnější se svěřit s důvěrnými informacemi někomu nezávislému.

„Formy outplacementu co do četnosti představuje pomoc při hledání nového zaměstnání (využívá ji 36 % společností) například v součinnosti s úřady práce, ale také se zákazníky, dodavateli, personálními agenturami apod.“ (Stýblo, 2005, s. 65)

Další možností, jak rozlišovat různé formy outplacementu, je podle doby trvání. Outplacement dělíme na :

- dlouhodobé působení (1 měsíc a déle),
- střednědobé působení (7 – 14 dní),
- krátkodobé působení (do 1 dne)

- individuální přístup (Plecháčková, 2008, s. 46).

Běžná praxe však rozlišuje outplacement *krátkodobý* a *dlouhodobý*. Délka outplacementového procesu záleží na finančních možnostech firmy, na tom v jaké fázi je do procesu zařazena pomoc outplacementové společnosti na počtu propouštěných apod. Outplacement může být procesem s přesně vymezenými konzultačními setkáními nebo formou pomoci ve chvíli, kdy ji bude propouštěný pracovník sám potřebovat. U manažerských pozic může outplacementový program trvat až do doby, kdy propuštěný pracovník nastoupí do nového zaměstnání.

Krátkodobý outplacement může probíhat formou semináře několik hodin nebo několik dní. Většinou bývají krátkodobé outplacementové programy pro pracovníky na nižších pozicích. Dlouhodobý outplacementový program je zaměřen i na různé aktivní techniky práce se skupinou a časové dispozice umožňují i osobnější přístup. Kvůli časové i finanční náročnosti jsou dlouhodobé outplacementové programy přednostně pro pracovníky na manažerských pozicích.

„Doba trvání outplacementu na jednoho zaměstnance v českých podnicích je různá – v rozmezí méně než jednoho dne (do 10 % společností) po jeden měsíc a déle (téměř 50 % společností využívajících outplacement).“ (Stýblo, 2005, s. 66)

Dalším dělením forem outplacementu je podle počtu účastníků. Outplacementový program může být individuální nebo skupinový. *Individuální* outplacement má především velkou výhodu v osobním přístupu. Konzultant se může věnovat klientovi velmi důkladně a radit mu při řešení konkrétních problémů. Díky individuálnímu přístupu může s klientem vypracovat osobní profil a věnovat se přímo jeho profesní kariéře. Individuální

outplacement je ale velmi nákladný a proto se využívá především u pozic vyššího managementu a specialistů.

Oproti tomu *skupinový* outplacement nabízí pomoc skupině propouštěných zaměstnanců. Většina firem se k němu přiklání právě z důvodů nižších nákladů. Výhodou je také fakt, že skupinový outplacementový program může být poskytován pracovníkům na různých pracovních pozicích najednou. Je to však pouze výhodou finanční. Obecné informace potřebné k úspěšnému hledání nových pracovních pozic jsou důležité pro všechny. Skupinový outplacement preferuje, aby zúčastnění pracovníci byli na stejné pracovní pozici.

3 Proces outplacementu

Jako skoro každý proces probíhající v organizaci i outplacement musí mít vypracovaný plán. Je důležité vše dobře naplánovat, určit odpovědné osoby, proces komunikace, způsoby realizace, vyhodnocení apod. Účastníky procesu outplacementu jsou klienti (propouštění pracovníci), propouštějící organizace a konzultant (odborník na outplacement – zaměstnanec propouštějící organizace nebo najaté outplacementové společnosti či personální agentury).

3.1 Plánování outplacementu

Pokud management organizace dojde k závěru, že je nutné snižovat stavy zaměstnanců, je potřeba naplánovat, jak bude organizace v této situaci postupovat. V případě interního i externího zajištění outplacementu je nutné jasně vymežit rozsah aktivit jednotlivých účastníků outplacementového procesu. Organizace samozřejmě musí jednat podle svých finančních, prostorových i časových možností. Nejvýhodnější situace nastává v případě, že s propouštěnými zaměstnanci spolupracují zaměstnanci organizace i externí pracovníci a navzájem se doplňují.

Nejčastěji organizace využívají služeb personálních agentur, které mají k dispozici profesionální odborníky v oboru. Je možné využít jejich pomoci již při plánování outplacementu. Konzultanti se mohou podílet již na personálním auditu, díky kterému se organizace rozhodne, které pracovníky propustí. Konzultanti mohou naplánovat celý proces outplacementu, nastavit veškeré strategie a proces komunikace. Většinou je však jejich největší úloha až v osobní spolupráci s klienty ve fázi realizace outplacementu.

Stále více zaměstnavatelů se snaží předejít násilnému propouštění využitím různých alternativních strategií jako je nepřijímání nových

pracovníků, předčasný odchod do důchodu a dobrovolné odchody (Torrington, Hall, 1991, s. 391). Dvořáková uvádí některá opatření, která může zaměstnavatel v této situaci uplatňovat:

- redukovat práci přesčas,
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o pracích,
- zavést zkrácený pracovní týden,
- nabízet zaměstnancům různé výhody při dobrovolném odchodu (odstupné, sociální programy pro zaměstnance odcházející do starobního důchodu, možnosti rekvalifikace či zaměstnání u jiného zaměstnavatele),
- nabídnout dočasné zaměstnání u jiného zaměstnavatele (tzv. leasing zaměstnanců),
- nepřijímat nové zaměstnance,
- poskytovat vybraným nebo všem zaměstnancům outplacementové služby,
- nedobrovolně ukončit pracovní poměr a prosazovat různé metody ukončování pracovního poměru (Dvořáková, 2007, s. 121).

V momentě, kdy organizace uplatnila výše zmíněné alternativy řešení nadbytečnosti a i přesto je potřeba propouštět zaměstnance, musí zvolit vhodnou koncepci diferencovaného snížení stavu pracovníků, proporcionálně k redukci aktivity firmy, struktuře pracovních míst a kontinuitě zachovávaných činností. Tato koncepce především definuje:

- výchozí stav,
- cíle snižování stavu personálu,

- cílový stav a strukturu zaměstnanců,
- technické a personální zajištění,
- řešení sociálních dopadů a rizik (riziko destabilizace, strukturální riziko),
- rámcový harmonogram,
- odhad nákladů operace (Stýblo, 2005, s. 57).

Oznámení zaměstnancům, že budou propuštěni, je velmi nepříjemnou záležitostí. Vše musí probíhat jasně a citlivě. V této fázi procesu outplacementu je vhodné si přizvat psychologa nebo alespoň profesionálního konzultanta z oboru. V ideálním případě se pohovoru se zaměstnancem, který má být propuštěn, účastní nadřízený pracovník, personalista a psycholog s konzultantem. Nadřízený nebo vedoucí pracovník by měl oznámit rozhodnutí o propuštění a jasně vysvětlit důvody takového rozhodnutí a budoucí jednání ve firmě. Příčina největšího stresu pracovníků je většinou z nejistoty co bude dál, proto je důležité se zaměstnanci otevřeně a neustále komunikovat o tom, co se bude v organizaci dít. „Lidé jsou připraveni i na nepříjemnou realitu více než na nejistoty (...) Zkušenosti hovoří ve prospěch toho, aby si firemní management vyhradil určitý čas v týdnu nebo alespoň v měsíci a komunikoval s lidmi o budoucím osudu jejich firmy, útvaru a jich samotných. Firma, která chce být vnímána jako slušný a odpovědný zaměstnavatel, by se měla o tyto věci zajímat a starat.“ (Stýblo, 2005, s. 59) Propouštěný zaměstnanec by měl v této chvíli obdržet od nadřízeného dopis, kde by byly veškeré právě sdělené informace shrnuty písemně. Všechny informace si pracovník v takto stresové situaci těžko zapamatuje. Dopis obsahuje například výši finančního odškodnění, datum výpovědi a stručný popis průběhu outplacementu.

Vždy je pro organizaci užitečné vést o propouštěcích pohovorech záznamy. Vedoucí se mohou při tomto pohovoru dozvědět informace o

interních problémech v organizaci a osobní názory pracovníků na situaci v organizaci. Report, který mapuje průběh výstupního pohovoru by měl obsahovat základní profil pracovníka, datum výstupního pohovoru, jméno vedoucího pracovníka nebo personalisty, který pohovor prováděl, datum ukončení pracovního poměru a stručný obsah pohovoru (Zweig, 1991, s. 272).

Od personalisty se v tuto chvíli očekává, že pracovníkovi sdělí, jakou podporu mu nabízí personální oddělení v organizaci. Dále by měl personalista představit konzultanta nebo psychologa a vysvětlit, jak bude probíhat spolupráce a s čím se na ně pracovník může obrátit. Vhodné je, když pracovník může obdržet od personalisty také nějaké materiály s informacemi na koho se obrátit a různé podpůrné rady, jak v takové situaci jednat.

Jasná a cílená komunikace je nejpodstatnější činností v této fázi. Formy komunikace mohou být různé. Osvědčenými z praxe jsou například besedy s vedením na shromáždění zaměstnanců, výrobní porady, články v podnikovém časopise, pravidelné zprávy v podnikovém rozhlasu, školení organizovaná personálním útvaru, vystoupení vedoucích pracovníků (Stýblo, 2005, s. 60-61). Neodmyslitelnou podporou jsou také informace na intranetu organizace.

3.2 Realizace outplacementu

Po fázi informování propouštěných zaměstnanců a naplánování jednotlivých kroků outplacementu, přichází fáze samotné realizace. Průběh outplacementu se odvíjí od zvolené formy outplacementu. Pokud outplacement provádí interní pracovník, sám si určí, jakou formu a časový rozsah bude setkávání s propouštěnými zaměstnanci mít. Spolupráce může probíhat formou dobrovolných setkání v určitou dobu každý den, skupinovým setkáním jednou za týden, formou týdenního školení mimo organizaci apod. Způsobů setkávání je mnoho a záleží nejen na angažovanosti a ochotě

konzultanta, ale i na objemu finančních prostředků vyhrazených na outplacement. Konzultant z personální agentury, která byla najata na provádění outplacementu, zpravidla způsob spolupráce konzultuje s vedením organizace a snaží se společně co nejefektivněji vytvořit harmonogram outplacementu tak, aby bylo dosaženo maximálního užitku pro propouštěné pracovníky při hospodárném využití dostupných finančních prostředků. Je pouze na dohodě outplacementové společnosti a organizace, zda bude outplacementový program pravidelný a organizovaný pro všechny propouštěné pracovníky nebo volný s možností osobní porady s konzultantem. V každém případě je nutné sladit činnost konzultanta s činnostmi personálního oddělení tak, aby se některé z nich nepřekrývaly.

Outplacementový program má vždy standardizovaný průběh. V každé organizaci se mohou jednotlivé fáze lišit, ale hlavní body zůstávají přibližně stejné. Stýblo (2005, s. 99) uvádí následující kroky procesu outplacementu:

1. etapa :

Osobní analýza

Prvním krokem v této fázi outplacementu je osobní setkání propouštěného pracovníka s konzultantem. Při prvním setkání by měl konzultant klientovi shrnout situaci a nastínit mu důvody a cíle následujícího společného setkávání a přibližný časový plán. Důležité je, aby konzultant uklidnil klienta, že není v situaci, ze které neexistuje východisko. Je užitečné spolupracovat i s rodinou klienta. Ideální je podpořit klienta, motivovat ho k dalšímu jednání a celkově navodit atmosféru příjemného a konstruktivního jednání. Je vhodné všechny osobní rady zpracovat pro klienta i ve formě písemného sdělení, aby si je mohl klient sám ještě jednou v klidu pročíst a mít je kdykoli při ruce.

Řízený rozhovor

Dalším krokem při spolupráci konzultanta s klientem by mělo být jakési osobní ohodnocení. Konzultant formou řízeného rozhovoru získá o klientovi podrobné informace o jeho dosavadní pracovní kariéře, profesních zkušenostech, schopnostech, dovednostech, motivaci a o jeho představě o nové práci. Vytvoří tak společně profil pracovníka s jeho představami o budoucnosti.

2. etapa : doprovodná část – skupinová setkání – seminář I.

Jak postupovat při ztrátě zaměstnání

Tato etapa může probíhat formou skupinového setkání. Konzultant má za úkol svým klientům předat důležité rady, jak se v této krizové situaci chovat a postupovat. Buchtová ve své knize uvádí aktivity, které jsou důležité k vytvoření efektivní osobní strategie pro překonání krizového období ztráty práce a které by bylo vhodné zařadit do osobní brožury:

- *neztrácet naději a nepodléhat tlaku nepříznivé situace* – nenechat se odradit případným neúspěchem při pohovoru, uchovat si přiměřenou sebedůvěru a zdravou hrdost,
- *naplánavat si pravidelné denní aktivity* – pečovat o sebe (cítit se dobře přispívá zdravému sebevědomí), pečovat o vzdělání (studium jazyků, rekvalifikační kurzy...), nevynechávat koníčky, společenské akce (sociální kontakty), opírat se o rodinu (dobré vztahy pomáhají zvládat těžkou životní situaci),
- *využít čas k možnosti zhodnocení dosavadních životních a pracovních zkušeností* – osobní audit svých schopností, znalostí a dovedností pomůže dobře se připravit na pracovní pohovor

- *rozšířit si právní vědomí a dobře znát práva a povinnosti nezaměstnaného*
 - mohou si vyžádat dokumenty od zaměstnance (pracovní posudek, dokumenty s osobními údaji a potvrzení o zaměstnání), informace od úřadu práce (poučení o svých právech a povinnostech, právo na rekvalifikaci, hmotné zabezpečení),
- *neuzavírat se do sebe, ale sledovat dění kolem sebe, udržovat neustálý kontakt s trhem práce a s širším sociálním okolím* – kontakt s trhem práce a s širším sociálním okolím poskytuje příležitosti získat informace o možnosti zaměstnání,
- *na přechodnou dobu si najít práci i méně placenou* – udržet se v činnosti,
- *promyslet si úspornou životní strategii* – zhodnotit svoje dosavadní životní hodnoty,
- *důsledně pečovat o své zdraví* – úzkosti, smutek a deprese mohou vyvolat psychosomatické projevy proto je důležité cvičit, relaxovat a správně vyvážit odpočinek a aktivitu (Buchtová, 2002, s. 120-122).

3. etapa : doprovodná část – skupinová setkání – seminář II.

Možnosti uplatnění na trhu práce

Dalším velkým přínosem pro klienty jsou informace o trhu práce a zdrojích s nabídkami zaměstnání. Určitě je nezbytné se v první řadě zaregistrovat na *úřadu práce*. Úřad práce nabízí různé možnosti jak postupovat při ztrátě zaměstnání a velké množství aktuálních pracovních pozic. Zároveň může uchazeč o práci využít rekvalifikačních kurzů pokud splňuje dané podmínky, dozví se zajímavé informace o tom, jak zpracovávat životopis, kde se všude zaregistrovat apod. Úřady práce také provozují tzv. *Job cluby*. Job club je poradenský program jehož cílem je motivovat a aktivizovat jeho účastníky k orientaci na trhu práce, k nácviku dovedností nutných k výběrovému pohovoru a ke schopnostem aktivně vyhledávat nové

zaměstnání. Původně byly Job cluby založeny pro uchazeče o práci, kterým se musely úřady práce intenzivně věnovat. Tito uchazeči byli většinou sociálně znevýhodnění občané, nyní jsou však Job cluby přístupné všem (Job club, 2010).

Obvyklou formou hledání práce je personální *inzerce*, denní tisk nebo specializované noviny. Dalším užitečným zdrojem možných nabídek zaměstnání je styk s přáteli, známými či bývalými kolegy z práce. Vytváření a udržování *sociálních sítí* je důležitou součástí procesu hledání nového zaměstnání. Většina propuštěných pracovníků najde nové zaměstnání právě přes osobní kontakty. Stýblo ve své knize uvádí konkrétní čísla. „Způsob nacházení nové pozice je ve 41 % osobní kontakty a síť příležitostí, 12 % vlastní podnikatelská činnost, 30 % přímý personální marketing a z významnějších faktorů ještě asi 11 % inzerce. Změnou oboru (přechod do jiného oboru) prochází cca 53 % uvolňovaných zaměstnanců a další část (47 %) pracuje ve stejném oboru jako dříve.“ (Stýblo, 2005, s. 64-65)

Největším zdrojem informací o možném zaměstnání je *internet*. Velkou výhodou je široká nabídka a možnost, že internet může částečně pracovat i za klienty. Nejrozšířenějším způsobem vyhledávání nového zaměstnání jsou *pracovní servery*. Klienti mají možnost si vytvořit online životopis a můžou si nastavit aplikaci, že nabídky zaměstnání se stejnými klíčovými hesly v životopise jim budou automaticky zasílány do emailové schránky. Klienti mají přístup k online inzerci, která se neustále aktualizuje, mohou kontaktovat i samotné firmy nebo *personální agentury*. Personální agentura zprostředkovává pracovní nabídky mezi firmami a uchazeči o práci za úplatek. Pokud najdou klienti na stránkách personální agentury zajímavou pracovní nabídku, mohou se u agentury zaregistrovat a agentura jim zprostředkuje pohovor ve firmě nebo jim v budoucnu nabídne jinou pracovní nabídku. Klienta také může personální agentura oslovit sama, pokud najde jeho

životopis na pracovním serveru a odpovídá požadavkům nabízené pracovní pozice.

Klienti se také mohou obrátit na *agentury práce*. Agentura práce zaměstnává uchazeče o práci, které pronajímá do firem. Pracovník vykonává práci v dané firmě a je jí řízen, ale mzda mu je vyplácena agenturou práce. Těchto služeb se využívá často při sezónních pracích na dělnické, administrativní a brigádnické pozice. Jedná se o dočasné zaměstnání. Jedním z rysů dočasného zaměstnání je, že pracovníci zůstávají odděleni od jakéhokoli vztahu s organizací v níž na dočasnou dobu pracují. Toto oddálení může souviset s tím, že pracovníci ví, že nemají žádný přístup ke vzdělávání, rozvoji kariéry, zaměstnaneckým výhodám a tím pádem ani k identifikaci s organizací (Burgess, Connell, 2006, s. 130). Nicméně je stále přijatelnější mít takovéto dočasné zaměstnání na přechodnou dobu, než nepracovat vůbec.

Po té, co konzultant poskytne klientům užitečné rady jak a kde začít hledat práci, je na klientech, jaké úsilí těmto aktivitám věnují. Je důležité začít hned a dávat si krátkodobé dosažitelné cíle jako například, že klienti osloví každý týden dvě personální agentury, zaregistrují se na dvou pracovních serverech a pošlou dvě žádosti o zaměstnání. Tyto aktivity klienty udrží v mírné aktivitě a budou jim dodávat sílu pokračovat dál.

Tréning: nácvik situací při přijímacím pohovoru, zpětná vazba, osobní doporučení

Další setkání konzultanta s klienty se může již týkat vyhodnocení jejich aktivit. Konzultant by měl rozebrat jednání klientů a poradit jim, které kroky byly správným směrem a co mohou ještě při hledání nového zaměstnání zlepšit. Ve skupině si mohou klienti zkusit různé situace, které mohou nastat u přijímacích pohovorů a formou diskuse se na ně psychicky připravit.

Konzultant samozřejmě vše doplňuje o své osobní doporučení, jak v takových situacích postupovat.

4. etapa : osobní akční plány – individuální rozhovory

Individuální rozhovory

Při tomto osobním setkání konzultanta s klientem je prostor pro individuální naplánování aktivit týkajících se hledání nového zaměstnání a zvládání této životní změny. Konzultant klientovi doporučí, jak si nejlépe plánovat osobní aktivity.

Konzultace k životopisu

Na základě informací, které klient společně s konzultantem shromáždí, může klient zpracovat dokumenty potřebné k žádání o pracovní místo. Základními dokumenty, které zaměstnavatel může po uchazeči o místo žádat, jsou:

- žádost o zaměstnání (motivační dopis, průvodní dopis),
- životopis,
- osobní dotazník,
- kopie diplomů, vysvědčení, certifikátů,
- pracovní posudky a reference,
- potvrzení o zdravotní způsobilosti,
- výpis z rejstříku trestů (Němec, Bucman, Šikýř, 2008, s. 100).

Konzultant by měl tedy klienta informovat o tom, jak se takové dokumenty vypracovávají. Nejdůležitějším z nich je jednoznačně životopis. Konzultant bývá většinou odborník s širokými zkušenostmi a znalostmi a proto může klientovi dát zajímavé rady, jak na sebe skrze životopis upozornit. Může se stát, že klient dostal výpověď po několika desítkách let a nemá tedy

představu o tom, co potenciální zaměstnavatele zajímá a na co se v životopisech soustředují. Důležité jsou i informace o formální stránce životopisu. Klienti, kteří nepracují s počítačem jistě potřebují detailní instruktáž.

Pokud má klient životopis již vypracovaný, mohou se společně věnovat jeho rozboru a konzultovat případné úpravy. Správně vypracovaný životopis je základním pilířem vyhledávání pracovních míst, kterému je nutné se věnovat do podrobností. Mnozí potenciální zaměstnavatelé se rozhodují o přijetí a nepřijetí uchazeče o práci na základě životopisu. Pokud životopis zaměstnavatele nezaujme, nedojde ani k osobnímu setkání, které by mohlo být naopak velmi úspěšné.

5. etapa : konzultace s personalistou

Individuální nácvik vlastního pohovoru

Náplní osobních setkání personalisty s klientem může být nácvik výběrového pohovoru. Personalista poskytne mnoho užitečných rad, jak se obléknout, pokládat otázky, vyjednávat o platu a celkově zapůsobit. Při nácviku se klient může zbavit některých obav ze setkání s potenciálním zaměstnavatelem a cítit se sebevědoměji. Navíc si klient zformuluje vlastními slovy své dosavadní pracovní zkušenosti a bude tak připraven odpovídat na otázky týkající se jeho pracovní kariéry. Personalista je většinou profesionálem i v oblasti recruitmentu a tak může poskytnout potřebné informace o tom, co takový zaměstnavatel požaduje od uchazečů o zaměstnání.

Konkrétní nabídka pracovního místa v regionu

Personalista může zaměstnancům pomoci vyhledat konkrétní pracovní nabídky v blízkosti bydliště, doporučit různé firmy či konkrétní osoby na které je možné se obrátit. Může také zkontaktovat úřad práce a už předem pro

klienta připravit pracovní nabídky odpovídající jeho kvalifikaci. Důležitá je komunikace personalisty s klientem o konkrétních nabídkách zaměstnání, protože klienti někdy podceňují nebo přeceňují své kvality a zamítnou tak i mnohdy zajímavé pracovní nabídky. Objektívni pohled na věc ze strany personalisty je jistě přínosem.

6. etapa : konzultace s psychologem

Odchod ze zaměstnání je velkou životní změnou a velmi stresovou situací. Někdo tuto změnu prožívá hůře, někdo lépe, nicméně naši psychiku jistě ovlivňuje. Proto je vhodné otevřeně diskutovat o svých pocitech s odborníkem, který nám může pomoci a připravit nás na různá rizika. I když se klientovi zdá, že situaci sám dobře zvládá, není vyloučeno, že stres se v něm hromadí a může se objevit později třeba v podobě psychosomatických projevů (vysoký krevní tlak, bolesti zad, ledvinové kameny apod.).

7. etapa : monitoring trhu práce

Po všech sezeních s konzultantem a personalistou přichází fáze, kdy musí klient sám sledovat trh práce, co nejlépe využít všech rad a doporučení a efektivně vyhledávat nové zaměstnání. Konzultanti si mohou vést dokumentaci o tom, jak postupují jejich klienti a jak jsou ve vyhledávání úspěšní.

Výše zmíněné aktivity nebo jen některé z nich mohou probíhat v různě rozvržených setkáních. Pokud má organizace dostatek financí a může svým zaměstnancům dát na nějakou dobu volno, může celý outplacement probíhat formou několikadenního soustředění. V takto intenzivních outplacementových programech se mohou využívat techniky skupinové terapie, aktivní hry, skupinové diskuse, týmová spolupráce, hraní rolí nebo případové studie. Realizace outplacementu se v různých případech liší.

3.3 Vyhodnocení outplacementu

Celkové vyhodnocení outplacementu by mělo prokázat, jak byl proces outplacementu úspěšný, jestli se klientům i organizaci vyplatil. Konzultanti by měli podat zprávy o průběhu outplacementu, o počtu uchazečů, kteří našli nové zaměstnání, o spokojenosti klientů se službami konzultantů apod. Vyhodnocení také samozřejmě záleží na rozsahu práce konzultanta. Základním zdrojem pro hodnocení spolupráce klienta s konzultantem je hodnotící dotazník outplacementového procesu.

Po propuštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti by mělo následovat hodnocení redukce osobních nákladů v souvislosti s propouštěním v poměru k nákladům na program outplacementu. Propouštění i celá jeho organizace mohou být velmi nákladné. Mohou zahrnovat výstupní pohovory, pomoc při hledání nového zaměstnání, poradenství a odstupné a zároveň nezbytnou administrativní a úřednickou činnost. Proto je důležité vytvořit předběžné odhady nákladů a počínat si co nejšetrněji. Pokud má být propouštění pracovníků produktivní, musí organizace optimalizovat dobrovolné odchody zaměstnanců a vyplácení jejich kompenzací. Zároveň se musí snažit stabilizovat v organizaci ty nejkvalitnější pracovníky a zaměřit se na jejich motivaci. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 413-415).

Společnost LMC, s.r.o. je jedna z předních e-recruitmentových společností. Poskytuje služby v oblasti inzerce na internetu i v tisku prostřednictvím pěti pracovních portálů, které spravuje. Dále zprostředkovává on-line aplikaci LMC G2, která firmám zjednodušuje práci při získávání pracovníků. Společnost LMC také pomáhá firmám vybudovat a podporovat image jejich společnosti jako kvalitního a zajímavého zaměstnavatele díky svým zkušenostem v oblasti marketingu. Služby z oblasti HR marketingu společnost poskytuje od roku 2006. Zaměřuje se na přípravu a realizaci náborových kampaní, poradenství spojené s budováním značky

zaměstnavatele, tvorbu a provoz firemních kariérních stránek a na outplacement. V projektech HR marketingu využívá unikátní kombinaci nástrojů marketingové komunikace a know-how z procesů řízení lidských zdrojů. Společnost LMC popisuje v brožurě Outplacement – rozchod na úrovni, jakým způsobem se dá měřit úspěšnost outplacementových programů. Vychází ze tří oblastí ve kterých má outplacement firmě pomoci:

- poskytnout pomoc odcházejícím zaměstnancům a zajistit tak jejich pozitivní postoj k firmě,
- zachovat loajalitu a motivaci stávajících zaměstnanců,
- ochránit dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele v regionu a ulehčit tak budoucí náborové aktivity v době růstu a rovněž zachovat dobré obchodní vztahy s ostatními firmami (Outplacement – rozchod na úrovni, 2010).

Ve stejných oblastech společnost LMC měří úspěšnost realizovaného outplacementového programu. Prvním ukazatelem je počet nebo procento odcházejících zaměstnanců, kteří si ve vymezeném časovém období (obvykle do 3 měsíců od ukončení pracovního poměru) našli nové zaměstnání. Pro zhodnocení celého outplacementu je tato informace nedostačující. Společnost LMC doporučuje provádět interní průzkum před a po propouštění, ve kterém se sleduje úroveň motivace a flukuační tendence spolu s dalšími rizikovými faktory, které mohou ovlivnit výkonnost firmy. Průzkumy se mohou provádět formou dotazníků nebo individuálním či skupinovým rozhovorem. Další ukazatel úspěšnosti outplacementového programu je spokojenost odcházejících zaměstnanců s poskytnutými službami. Neměří se pouze hodnocení jednotlivých aktivit (jako například trénink chování na pohovorech), ale i hodnocení služby jako celek po přerušení kontaktů s bývalým zaměstnancem. Volí se obvykle forma individuálního rozhovoru

nebo standardizovaného dotazníku. Pověst firmy jako zaměstnavatele v regionu je vhodné sledovat ve chvíli, kdy společnost zaměstnává osoby s nedostatkovou kvalifikací a bojuje s konkurencí. Měření se obvykle provádí formou dvou průzkumů veřejného mínění a to před i po propouštění (Outplacement – rozchod na úrovni, 2010).

3.4 Outplacementové programy společnosti HRM Partners

Společnost HRM Partners je členem mezinárodní Arbora Global Career Partners aliance. Arbora zastřešuje 29 společností, které se věnují outplacementovému a kariérovému poradenství v Evropě, Americe a částečně v Asii. Být členem této sítě představuje výhody pro klienty outplacementu v tom, že mají přístup k mezinárodním pracovním nabídkám.

Společnost HRM Partners pomáhá organizacím v řízení změny pro dobro jednotlivce i celé organizace. Zabývá se správným rozložením pracovních sil v organizaci, outplacementem, individuálním koučinkem a službami v oblasti leadershipu. HRM Partners je přední outplacementovou společností ve Finsku a zakladatelé této společnosti jsou průkopníky v oblasti řízení lidských zdrojů v celém Finsku. Společnost HRM Partners nabízí zajímavé outplacementové programy :

- *Extensive Outplacement Programme 12 months* je individuální poradenský program určen pro střední a top management na expertních pozicích. Umožňuje přístup na různé workshopy a semináře, Internet, využití extranetové služby, osobní asistenci při hledání zaměstnání. Vyhledávání pracovních pozic v rámci mezinárodní spolupráce a setkání společně s partnerem. Klient se může vrátit za konzultantem v případě, že nebude spokojen s novým místem. Toto profesionální poradenství naučí klienta efektivně vyhledávat pracovní příležitosti a vyzkouší si osobní plánování kariéry a self-leadershipu.

- *Outplacement Programme 6 months* je individuální outplacementové poradenství pro střední a top management. Nabízí stejné služby jako Extensive Outplacement Programme 12 months, ale je kratší a ne tolik podrobný.
- *Job Search Programme 3 months* představuje individuální poradenství týkající se aktivního hledání nového zaměstnání. Program je určen pro jednotlivce experty nebo pracovníky na administrativních pozicích. Klienti mají k dispozici prostory v budově společnosti, kde jsou přístupné workshopy a semináře a Internet. Cílem programu je poskytnout klientům široké spektrum informací ohledně vyhledávání pracovních míst a naučit klienty zdůraznit své kvality a přednosti.
- *Job Search Programme 2 months* je individuální outplacementové poradenství pomáhající s vyhledáváním pracovních míst. Program nabízí 4 – 6 setkání s poradcem, který naučí klienta sebekontroly a sebeaktivizaci, zpřístupní mu Internet a naučí ho různým technikám vyhledávání práce.
- *Top Executive Programme* je exkluzivní individuální outplacementové poradenství pro ředitele a vedoucí pracovníky. Program obsahuje osobní analýzu, přehled nástrojů na hledání nového zaměstnání a moderních recruitmentových metod. Konzultant pomůže klientovi navrhnout jeho osobní kariérový plán a projít veškeré zdroje nabízející nová pracovní místa. Klient má k dispozici velmi dobře vybavenou kancelář s diskretním prostředím v budově outplacementové společnosti a má přístup k internetu. Klient má také možnost využít služeb konzultanta i v případě, že program bude ukončen a klient nebude spokojen s novým pracovním místem. Všechny výše zmíněné programy trvají do doby, než si klient najde nové zaměstnání nebo končí spolu s maximální délkou trvání, na kterou byl program domluven. Většinou se ale klienti mohou

na konzultanta obrátit i po nalezení pracovního místa, pokud mají nějaké problémy.

- *Group Outplacement* představuje skupinový outplacement jako kombinaci skupinových setkání, individuálních setkání klientů s konzultantem a samostatné práce klientů. Celý proces skupinového outplacementu vyjadřuje schéma na obrázku (viz příloha B). Nejprve outplacementová společnost společně s propouštějící organizací ušije program na míru organizaci. Pak následují tři skupinová setkání po jednom dni, která zahrnují přednášky, práci ve skupinách a diskuze. Během skupinové spolupráce se snaží rozvíjet profesionální kompetence a zlepšit osobní prezentaci. Učí se moderním metodám vyhledávání práce a jejich efektivnímu využití. Mezi společnými setkáními mají klienti prostor k vlastnímu hledání práce a k vytváření osobních akčních plánů. V průběhu samostatné práce mají vždy možnost koučinku po telefonu nebo osobního setkání s konzultantem a mohou přijít do outplacementové společnosti, kde mají k dispozici počítače a Internet. Maximální počet účastníků je dvanáct, ideálně ze stejné organizace a na podobných pracovních pozicích.
- Společnost HRM Partners nabízí dále *Intensive Group Outplacement*, který poskytuje klientům stejné služby jako předchozí skupinový program. Skupinová spolupráce je však intenzivnější, protože ve skupině je maximálně 6 členů a tím pádem se jim mohou konzultanti věnovat i při osobních setkáních detailněji (HRM Partners, 2010).

4 Charakteristiky skupinového outplacementu

4.1 Výhody a nevýhody skupinového outplacementu

Skupinový outplacement je spoluprací skupiny propouštěných zaměstnanců a konzultanta outplacementové společnosti. Konzultant skupině pomáhá při orientaci na trhu práce, vyhledávání pracovních míst, přípravě dokumentů potřebných k výběrovým pohovorům a další podporou v tak nelehké situaci jako je ztráta zaměstnání. Zvolení skupinové formy outplacementu je pro organizaci většinou krokem kvůli nedostatku financí a času. Ušetření financí je jednou z předních výhod. Skupinový outplacement je ale obohacující pro účastníky i z mnoha jiných důvodů a samozřejmě, že se najdou i některé nevýhody. Důležitým aspektem je také role konzultanta. Na něho jsou kladeny maximální požadavky a musí být profesionálem v mnoha oblastech.

Pickman poukazuje na průzkum Amundson a Borgen (1988), kteří zjistili, že skupinový outplacement pomáhá klientům porozumět názorům ostatních lidí, rozvíjet dovednosti sociální interakce, naučit se podílet o své starosti a nápady s ostatními, sledovat různé reakce na různé problémy a obdržet podporu a povzbuzení od ostatních (Matisová, 2008, s. 23). Práce ve skupinách jistě aktivizuje činnost účastníků. Hušková ve své práci zmiňuje základní výhody skupinové práce s lidmi, které se týkají spolupráce konzultanta a účastníků v tzv. Job clubech (viz kapitola 3 – Možnosti uplatnění na trhu práce). Spolupráce v Job clubech je založena na stejné bázi jako skupinový outplacement pořádaný v organizaci outplacementovou společností, proto výhodám skupinového outplacementu mohou odpovídat právě tyto body:

- úspornost – finanční i časová, informace ve stejný čas,

- možnost oslovit více lidí – efekt vzájemného ovlivňování,
- podněcování skupinové diskuse mezi rovnocennými partnery,
- učení se na zkušenosti druhých,
- učení se týmové práci, potřebným komunikačním schopnostem,
- lepší příprava klienta na možnou individuální spolupráci pokud ještě nenastala,

nebo také:

- příslušnost k sociální skupině členů klubu,
- vyšší stupeň řešení situace nezaměstnanosti, aktivizace,
- výhodu přístupu k informačním zdrojům,
- posilování sebedůvěry a seberealizace učním ve skupině,
- motivaci a soupeření v nalezení místa (Hušková, 1998, s. 31).

Výše zmíněné výhody jsou platné pouze v případě, že členové skupiny budou k sobě cítit sympatie a celková atmosféra bude příjemná. V případě, že se členové skupiny nebudou cítit dobře, může být efekt outplacementu nulový nebo negativní. Nevýhodami skupinové práce jsou například :

- nebezpečí povrchnosti,
- možnost nižšího soustředění a zájmu účastníků, rušení,
- krátkodobost vlivu,
- anonymita, nekonkrétnost,
- slabší se „vezou“,
- relativní časová náročnost,

- potřeba podrobnější a hlavně důkladné přípravy, včetně metodických improvizací,
- potřeba speciálních zkušeností poradce (profesionalita),

nebo také:

- riziko nejednotné skupiny (lidé, kteří v průběhu klubu projeví rasovou nesnášenlivost k romským členům),
- finanční náročnost pro členy klubu, kteří dojíždějí na pravidelné schůzky dvakrát týdně, zatímco samotná evidence vyžaduje návštěvu úřadu práce jednou až dvakrát za měsíc,
- překážky v pobytu v klubu po celou dobu – např. matky, které neměly vždy zabezpečený dohled cizí osoby na děti (Hušková, 1998, s. 32).

Všem nevhodným projevům při práci se skupinou se ale předejít nedá. I perfektní spolupráce a skvělá atmosféra může přinést svá negativa. Účastník, který se ve skupině bude cítit skvěle a prostředí bude vnímat za více než familiérní, může naprosto ztratit pojem o vážnosti situace a přestane se soustředit. Takový člen ve skupině lehce „nakazí“ svým chováním další a konzultant bude v těžké situaci.

Při skupinovém outplacementu však stále platí víc hlav, víc rozumu a zkušeností. Pokud jeden člen skupiny sdělí ostatním pozitivní zkušenosti s hledáním práce, může ostatní strhnout k aktivitě a motivovat je. Samozřejmě, že může také dojít k situaci, kdy je účastník zoufalý a ostatní tím demotivuje, tomu ale musí konzultant zabránit. Pokud skupině koučuje profesionální konzultant, je práce ve skupině v mnoha ohledech účinnější a výhodnější. Nevýhodou ovšem je, že se členové skupiny neptají na věci, které jsou v jejich postupu při hledání nového zaměstnání klíčové, protože k tomu potřebují soukromí.

Možnost individuální konzultace i o osobních tématech jsou výhodou individuálního outplacementu. V některých případech je klientovo hledání zaměstnání pozastaveno právě kvůli rodinné situaci apod., což klient při skupinovém outplacementu nechce rozebírat.

Podle toho, v jakém časovém rozsahu a v kolika lidech se skupinový outplacement provádí, můžeme zvolit různé techniky práce se skupinami. Používanými technikami skupinové práce jsou například:

- přednáška (ústní jednosměrná neinteraktivní technika),
- brainstorming (interaktivní metoda tvořivého myšlení),
- diskusní skupina (frekventovaná interaktivní metoda),
- cvičení (technika prováděná v pravidelných intervalech),
- hraní rolí (interaktivní metoda využívána zejména při nácviku vstupního pohovoru se zaměstnavatelem),
- workshopy (aktivační skupinová technika na formulaci cíle),
- okénko dotazů (oblíbená interaktivační klubová technika),
- drama (časově i energicky náročná interaktivní technika),
- případová studie (technika rozboru konkrétní situace),
- kritická událost, kritický experiment,
- metaplánová technika - sloužící k dohodě ve skupině (Hušková, 1998, s. 33).

4.2 Kompetence konzultanta

Jak efektivní bude práce se skupinami ve skupinovém outplacementu, jaké techniky budou využity a jak budou účastníci spokojeni, závisí především

na konzultantovi. Jeho funkce v outplacementovém procesu je klíčová a tudíž musí konzultant splňovat určité nároky.

Konzultant při skupinovém outplacementu hraje několik rolí. Je to poradce, učitel, facilitátor, psycholog i kouč v jedné osobě. Ve skupinovém outplacementu je konzultant především poradce a snaží se podpořit a motivovat své klienty k dalšímu jednání. Snaží se jim zprostředkovat nové informace o způsobech hledání nového zaměstnání o situaci na trhu práce, posílit jejich sebevědomí a vést je správným směrem. Role konzultanta ve skupinovém outplacementu svými charakteristikami nejvíce odpovídá roli kouče. Základními úkoly kouče jsou totiž zprostředkování a osvojení nových informací a motivování klientů k jejich využití. „Koučink jako řídicí styl a manažerský nástroj spojuje dva důležité úkoly manažera ve vztahu k jeho zaměstnancům – učení a motivační podporu. Koučink je proto efektivní zejména tehdy, potřebují-li si zaměstnanci rozšířit své schopnosti, znalosti a sebedůvěru nebo je-li třeba dosáhnout změn v jejich chování v oblastech, ve kterých opakovaně selhali či vůči kterým mají nedůvěru a obavy. Koučink zaměstnanců a jejich skupin je založen na trvalém manažerském vedení, podporování, povzbuzování (inspirování) koučovaných pracovníků s cílem pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti.“ (Urban, 2003, s. 102)

Základními principy koučinku jsou například:

- společné stanovení cíle,
- povzbuzování,
- zdůrazňování týmových úspěchů a jejich stavění nad úspěchy jednotlivců,
- rychlé posouzení schopností a slabých míst členů týmu,
- inspirování členy týmu,

- tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu,
- poskytování zpětné vazby,
- učení (Urban, 2003, s. 102-104).

Každý profesionální konzultant by měl mít dostatečné zkušenosti z oboru a praxi. Pickman uvádí standardy, které by měl konzultant splňovat. Outplacementoví odborníci by měli

- trvale zlepšovat své profesionální dovednosti, kvalifikaci a znalosti, aby mohli poskytovat ty nejkvalitnější služby svým klientům,
- udržovat důvěrný vztah mezi konzultantem a klientem,
- jednat podle hodnot jako je zájem o druhé a jejich respektování, rozvoj sebedůvěry jednotlivců, jejich důstojnosti, čestnosti a poctivosti,
- pomoc a povzbuzení klienta k tomu, aby převzal zodpovědnost za rozhodnutí v průběhu hledání nového zaměstnání,
- dodržovat všechny zákony, předpisy a nařízení ovlivňující obchodní jednání a vztahy s organizacemi a klienty,
- poskytovat informace o možných konfliktech zájmů, které mohou vzniknout v rámci jednání mezi konzultantem, klientem a organizací,
- nevyužívat jejich pozic, vlivu a znalostí k zajištění zvláštního zisku pro ně samotné nebo pro jejich obchod,
- definovat přínos pro klienta a organizaci a zaručit splnění těchto závazků skrze své znalosti a schopnosti,
- mít úctu k jednotlivci bez ohledu na rasu, původ, místo původu, náboženství, etnický původ, občanství, víru, pohlaví, sexuální orientaci, handicap, věk nebo rodinný stav (Matisová, 2008, s. 76).

4.3 Outplacementové profesní asociace

S rozvojem outplacementového poradenství se začaly rozvíjet také outplacementové profesní asociace. Existují dvě významné profesní asociace. Jednou z nich je The Association of Outplacement Consulting Firms (AOCF), která sdružuje outplacementové společnosti a společností zastupující jednotlivé outplacementové profesionály je The International Association of Outplacement Professionals (IAOP).

Profesní asociace AOCF byla založena v roce 1982. Jejím cílem je poskytovat etickým způsobem kvalitní servis organizacím, vytvořit smysluplný výzkum jehož výsledky podpoří outplacement jako inteligentní odpověď na propouštění zaměstnanců. Dále pak poskytuje služby v oblasti public relations a snaží se mírnit pokusy vlády o zdanění, licencování a regulaci. AOCF se značně rozrostla. Má přibližně 65 členských firem z toho sedm z osmi největších amerických firem. Aktivita jejích členů představují zhruba 65 % z celkových outplacementových tržeb. Členové asociace jsou z celého světa, zahrnují firmy z Evropy, Asie, Jižní Ameriky a Austrálie. Využití outplacementových firem je stále větší, především v Evropě. Členské firmy AOCF jsou velké, střední i malé podniky jejichž podnikové strategie se značně liší. AOCF představuje outplacementové firmy a jejich vlastníky. Nezávislí outplacementoví poradci nepociťovali, že by jejich zájmy byly hájeny asociací AOCF a proto v roce 1989 vznikla organizace IAOP (Matisová, 2008, s. 36-37). Alan Pickman publikoval informace týkající se vývoje profesních organizací AOCF a IAOP v roce 1994. Vývoj těchto asociací však tímto rokem neskončil.

The Association of Outplacement Consulting Firms (AOCF) se přeměnila na Association of Career Firms International (ACF International) a z The International Association of Outplacement Professionals (IAOP) se stala Association of Career Professionals International (ACP International). Tyto

dvě asociace daly za vznik v roce 1994 organizaci Institute of Career Certification International (ICC International), která tyto dvě asociace nyní zajišťuje. Jejím úkolem je skrze tyto dvě profesní asociace zajišťovat mezinárodní kompletní služby v oblasti řízení kariéry jako odpověď na velkou poptávku ze strany dodavatelů, zákazníků a klientů těchto služeb. ICC International chce služby řízení kariéry dodávat schopně eticky a podle definovaných a ověřených standardů. Přeměna a vývoj organizací AOCF a IAOP směrem k poskytování služeb řízení kariéry může jen potvrdit přesah outplacementových služeb do dalších oblastí poradenství týkající se řízení kariéry či profesního rozvoje (ICC International, 2010).

Společnost Insala, která celé ICC International technicky podporuje, nabízí moderní způsoby řízení kariéry prostřednictvím HR informačních systémů. Velmi zajímavým projektem je tzv. Employment Talk, který prodává outplacementovým společnostem balíček aktivit, které jsou výjimečnou podporou outplacementového procesu oproti konkurenci. Nabízí zákazníkovi aplikaci pro jeho klienta, která umožňuje nejefektivnější přístup k webovým zdrojům při hledání zaměstnání. Dále pak nabízí vylepšený nástroj panelů pro sledování kandidátů, klientů a obchodních aktivit. Zajišťuje zvýšení tržeb pomocí efektivních technologií, efektivní řízení celého obchodního procesu či marketingových prezentací pro klienty (Employment Talk, 2010).

5 Realizace skupinového outplacementu v praxi

Společně s konzultantem Agentury H. jsem byla osobně přítomna skupinových setkání s klienty, kde jsem získala informace o obsahu a způsobu realizace outplacementového programu. Dále jsem pak absolvovala individuální outplacement a osobní setkání s konzultantem Agentury H., který mi poskytl konkrétní informace o celém outplacementovém programu ve Společnosti A. a teoretické informace k celé problematice outplacementu. Outplacementový proces ve Společnosti A. je naplánován na dva roky. Já jsem byla přítomna setkání v prvních dvou měsících od začátku outplacementu.

5.1 Charakteristika účastníků outplacementu

Společnost A. zaměstnává více než 700 lidí a vyrábí na českém trhu nejprodávanější značky autobaterií. Před sedmi lety Společnost A. oslavila sté jubileum od svého založení. Společnost A. vyrobí za rok tři miliony baterií a pokrývá 95 % českého trhu v dodávkách autobaterií pro první vybavení automobilu. Společnost A. musí propustit 200 pracovníků během dvou let. Tito pracovníci se stali klienty Agentury H., která má na starosti outplacementový program.

Jelikož propouštění zaměstnanců probíhá na etapy a v dlouhém časovém úseku, Společnost A. si najala na pomoc při procesu outplacementu personální Agenturu H. Tato agentura je personálně poradenskou společností. Zaměřuje se na vyhledávání pracovníků na pozice pro střední a vyšší management a pozice specialistů. Rovněž se zaměřuje na oblast přímého vyhledávání. Působnost této společnosti pokrývá aktuálně řadu profesí v oblasti průmyslu, ekonomie, telekomunikací, informačních technologií i zdravotnictví. Metody hledání uchazečů spojují tradiční formy vyhledávání vhodných kandidátů prostřednictvím inzerce, náborových portálů, přímým oslovením a cestou doporučení s vlastními metodami výběru zaměstnanců

podložené rovněž prověřením osobnostních a profesních dispozic kandidáta. Součástí poskytovaných služeb Agentury H. jsou také outsourcované služby jako platové průzkumy na lokálním pracovním trhu, personální audity a služby assessment center pro firmy i jednotlivce a individuální či skupinový outplacement.

5.2 Plánování skupinového outplacementu

Důvod propouštění zaměstnanců

Společnost A. měla vždy kvalitní zaměstnance a prosperovala. Výrobní hala Společnosti A. však vyhořela a po dlouhém procesu šetření pojišťovna ohlásila, že došlo k pochybení ze strany zaměstnanců a že škoda nebude uhrazena. K této situaci se přidaly i plánované organizační změny a vedení rozhodlo, že divize bude zrušena a výroba přestěhována do zahraničí do jiných poboček. V této chvíli vznikl nadbytek dvou set zaměstnanců. Společnost A. má ze zákona povinnost dokončit nasmlouvané zakázky a tak je propouštění zaměstnanců naplánováno na dva roky a propouštět se bude postupně a dle potřeby, proporcionálně k postupnému útlumu výroby.

Průběh propouštění

Celá situace byla nejprve vysvětlena osobně na úrovni manažerů – mistrů. Byl jim vysvětlen důvod propouštění a nastíněn průběh procesu propouštění. Se zaměstnavateli v okrese byla uzavřena dohoda, že jim budou primárně nabídnuti zaměstnanci ze Společnosti A., personalisté budou aktivně pomáhat propouštěným zaměstnancům a bude možnost zúčastnit se outplacementového programu.

Zvolená forma outplacementu

Společnost A. má velmi schopné personalisty, kteří propouštěným pracovníkům poskytují podporu. Navíc Společnost A. vypsala výběrové řízení

na outplacementového konzultanta. I když Agentura H. běžně nevyhledává pracovníky na dělnické pozice, výběrové řízení nakonec vyhrála. Společnost A. upřednostnila Agenturu H. díky její dostupnosti, finanční nabídce a flexibilitě po tak dlouhou dobu procesu. Outplacementový program byl sjednán jako skupinové setkávání klientů s konzultantem a individuální sezení v případě zájmu propouštěných zaměstnanců. Skupinová setkání probíhají každý týden ve vymezený čas v jedné místnosti Společnosti A. Individuální setkání probíhají vždy týden po skupinovém setkání s konzultantem na stejném místě. Pracovníci jsou ještě stále zaměstnanci, tudíž na setkání s konzultantem odbíhají ve své pracovní době. Skupinové setkání klientů s konzultantem trvá tři hodiny. Osobní setkání pak dle potřeby, většinou kolem jedné hodiny. Skupinová i individuální setkání jsou dobrovolná.

5.3 Realizace skupinového outplacementu

Role konzultanta a personalisty

Personalisté společnosti zajišťují komunikaci s konzultantem Agentury H. Každý den mají na personálním oddělení vymezené úřední hodiny, kdy mohou pracovníci přijít s problémem a poradit se s personalistami Společnosti A. nebo zde pracovat na počítači. V kompetenci personalistů je také aktivní pomoc při vypracovávání životopisů a kontaktování potenciálních zaměstnavatelů. Konzultant poskytuje psychickou podporu svých klientů, informace ohledně pracovního trhu v daném regionu, výběrových pohovorů apod.

Obsah setkání konzultanta s klienty

Setkání se účastní i personalista Společnosti A., kterému patří úvodní slovo. Pro klienty personalista připravil složku dokumentů. Ta obsahuje teoretické informace o rozdílech mezi úřadem práce, personální agenturou a agenturou práce. Dále pak mají klienti možnost vybrat ze seznamu

zaměstnavatelů v okrese ty, kterým může Společnost A. poskytnout jejich osobní data a profil klienta. Složka obsahuje také formulář pro registraci na úřadu práce a seznam aktuálních volných pozic zveřejněných na úřadu práce. Tato služba zaměstnancům je založena pouze na ochotě personalistů vyjít propouštěným pracovníkům co nejvíce vstříc a nabídnout jim veškeré možné informace. Aktivita personalistů Společnosti A. je v praxi bohužel výjimkou.

Konzultant má pro své klienty připravenou poměrně rozsáhlou informační brožuru. Je vypracována jako manuál potřebný při procesu hledání nového zaměstnání. Manuál je určen především pro osobní prostudování po ukončení setkání. Obsah manuálu v podstatě kopíruje konzultantovu řeč, ale ne vždy se dostane na všechny informace podrobněji, proto je nutné, aby se k jistým informacím mohli klienti sami vrátit.

Úvodním krokem je správné motivování klientů ke spolupráci. Ztráta práce je těžká životní situace, kterou člověk v dané situaci má pojmout jako výzvu změnit svůj život k lepšímu, zhodnotit dosavadní profesní dráhu a vlastní zkušenosti a rozhodnout se, jak jednat dál. Řízení procesu vlastní změny je důležitou součástí setkání. Klient se musí především dívat směrem vpřed a oprostit se od zkoumání minulosti.

Nejpodstatnější část setkání je samozřejmě podpora při hledání nového zaměstnání. Konzultant musí konkrétně probrat s klienty, jak postupovat při tvorbě životopisu. Většina klientů jsou dělníci ve věku 45 let a více. Mnoho z nich pracovalo ve Společnosti A. po dlouhou dobu a svůj životopis nemají ani vypracovaný. Konzultant tedy zmíní, co nesmí v životopise chybět, jaká by měla být formální stránka a zdůrazní informace, které by mohly zaujmout potenciálního zaměstnavatele. Důležitým krokem v procesu hledání nového zaměstnání je udržet se v kontaktu s přáteli a známými. Je důležité se každého zeptat na radu a požádat o další kontakty. Manuál poskytuje detailní informace, jak postupovat při získávání kontaktů, při registraci na pracovních

serverech a při vypracovávání motivačního nebo průvodního dopisu. Dále konzultant přistupuje k vyjednávání při nabídkách práce. Praktické rady, jak s potenciálním zaměstnavatelem komunikovat, jak být oblečen, jak vyjednávat o platu či jak reagovat pokud je nabízená pozice atraktivní, nejsou mnohdy novými informacemi, ale klient si musí být jistý každým krokem a proto je důležité o nich mluvit.

Hledání nové práce je považováno za práci na plný úvazek. Pokud má být klient úspěšný, musí konzultant aktivizovat všechny jeho síly. Důležité je si uvědomit, že psychický stav člověka v takové situaci může mít psychosomatické následky jako je nespavost či nadměrná únava, neschopnost soustředit se, bolest kloubů apod. Je nutné dodržovat denní režim, nepřestat brzo vstávat a mít den naplněný aktivitami. Věnovat se rodině, koníčkům, svým přátelům. Všude jsou možnosti jak narazit na novou práci, začít podnikat nebo pracovat v úplně jiném oboru než doposud. Poslední část brožury se týká osobního vypracování akčního plánu. Jsou zde uvedeny rady, jak si rozdělit činnosti týkající se hledání zaměstnání na sedm dní v týdnu. Je vhodné si vést deník, kolik klient kontaktoval zaměstnanců, kolik personálních agentur, osobních kontaktů nebo nabídek v inzerci.

Aby klient dosáhl stanoveného cíle, je mu doporučeno následující minimální penzum činností Klient by měl zvládnout za týden

- absolvovat jeden pohovor v agentuře nebo u zaměstnavatele (osobní schůzka),
- zrealizovat po dobu nejméně čtyř týdnů alespoň jednu kontaktní schůzku denně,
- provést týdně nejméně dvacet telefonických hovorů za účelem hledání místa,

- zaregistrovat se na nejméně deseti online adresách na náborových serverech nebo u personálních agentur a pravidelně sledovat nabídky práce na internetových portálech určených pro hledání práce,
- v plném pracovním úsilí vytrvat šest týdnů

Klient tak absolvuje tedy nejméně šest pohovorů v personální agentuře, realizuje v šesti týdnech nejméně 24 schůzek s osobami ze sítě jeho kontaktů, absolvuje v šesti týdnech nejméně sto telefonních hovorů.

Na konci brožury jsou různé vzory životopisů. Jsou vypracovány tak, aby uvedené informace co nejvíce odpovídaly profesním zkušenostem a schopnostem mistrů a dělníků propouštěných Společností A. a byly tak co nejefektivnější podporou klientům při vypracovávání jejich vlastního životopisu.

Manuál též poskytuje seznam webových stránek personálních agentur. Konzultant, který je zároveň odborníkem v oblasti recruitmentu, doporučuje klientům na jakou personální agenturu se obrátit při hledání dělnických pozic a může klienty nasměrovat přímo na konkrétní osobu.

Skupinová setkání trvají tři hodiny a každý týden se může účastnit dobrovolný počet klientů. Tři hodiny je velmi krátká doba na zodpovězení všech otázek a využití různých technik práce se skupinou. Původně bylo zamýšleno s klienty nacvičit výběrový pohovor nebo osobní prezentaci, ale kvůli časové a finanční redukci je při tomto setkání prostor pouze na diskuzi a týmovou práci. Konzultant se otázkami snaží přimět klienty, aby sami přišli na jednotlivé kroky a správná řešení. Klient má vždy možnost do výkladu vstoupit s připomínkou nebo dotazem.

Průměrně se skupinových setkání účastní kolem pěti klientů, což je pro spolupráci v takové míře ideální. Skupina má výhodu ve vzájemném povzbuzování. V první řadě je práce se skupinou, jejíž členové jsou ve stejné

situaci, velmi vhodným prostředkem, jak klienty ubezpečit, že v tom nejsou sami, že ztráta zaměstnání je normální jev života a že je tu možnost, jak klientovi pomoci. Dobře známý psychologický fakt, že dav strhne psychózu, se dá při setkáních také vyznívat. Klient slyší od dalšího účastníka, že má už tři rozjednané pracovní nabídky, což ho povzbudí aktivně hledat také.

Jelikož jsou setkání dobrovolná, není problém se spoluprací klientů. Účastníci jsou aktivní již sami o sobě, už jenom proto, že měli chuť přijít na toto setkání, a mají potřebu se dozvědět něco nového. Velkým přínosem byla skupinová diskuze o tom, jaké kdo má již nabídky zaměstnání. Klient, který již dva měsíce bere drobná zaměstnání na víkend nabízená agenturou práce, se seznámil s dalšími pracovníky a získal tak nabídky hned na tři nová zajímavá zaměstnání. To inspirovalo ostatní účastníky k dalšímu jednání.

Konzultant z Agentury H. má dlouholeté zkušenosti z úřadu práce a tak může klientům velmi konkrétně popsat aktivity a rekvalifikační kurzy na úřadě práce, kterých se mohou klienti zúčastnit. Díky znalostem konzultanta z oblasti pracovního práva, může konzultant klientům poradit v osobních životních situacích. Například jak se platí výživné v době, kdy je klient na podpoře na úřadu práce a jak je možné podporu získat. Dlouholetá praxe konzultanta v různých oblastech přispívá k důvěryhodnosti a validitě jeho informací. Klienti, kteří přicházeli na setkání s nedůvěrou k možné pomoci ze strany konzultanta, odcházeli spokojeni a s novými silami.

Většina doplňujících otázek a diskuze se týkají vyhledávání pracovních míst na internetu. Klienti si jsou vědomi, že internet otevírá v této oblasti široké možnosti a tak je v jejich zájmu získat co nejvíce informací. Skupina klientů takového věku a povolání nemá v této oblasti dostatek zkušeností a tak jsou pro ně důležité informace na koho se v případě problému obrátit a velmi využívají ochoty personalistů, kteří s nimi vypracovávají životopisy a motivační dopisy.

Na konci setkání má konzultant připravené nějaké pracovní nabídky pro klienty nabízené organizacemi v okrese. I když pracovní nabídky přesně neodpovídají představám nebo schopnostem klientů, konzultant se jim na příkladu snaží ukázat, jak je třeba k takové pracovní nabídce přistupovat. Některé nabídky celkovými požadavky neodpovídají povolání, kterému je pracovník vyučen, ale po podrobnějším prozkoumání lze zjistit, že všechny požadované činnosti klient ovládá. Navíc je důležité nenechat se odradit případnými požadavky na certifikáty nebo řidičské průkazy na speciální vozidla. Je totiž možné spojit se s pracovním úřadem, který klientům zajistí rekvalifikační kurz, pokud bude mít jistotu, že klient po jeho absolvování má možnost nastoupit do nového zaměstnání. Klienti obdrží po ukončení skupinového setkání kontakt na konzultanta a mají možnost se s ním za týden setkat osobně a probrat osobní otázky. Konzultant Agentury H. však v tuto chvíli již nemá zodpovědnost za další klientovo jednání. Úplně posledním krokem ze strany konzultanta při skupinovém setkání je rozdání hodnotících dotazníků. (viz Příloha A).

Všechna setkání probíhají obsahově přibližně stejně až na rozdíly v aktivitě a spolupráci klientů. První setkání byla věnována mistrům a byla obohacena o způsoby komunikace o situaci ve firmě se svými podřízenými.

Další fází je samostatná aktivita klientů. Je pouze na nich, jak s novými informacemi naloží a jak začnou s vlastním procesem vyhledávání nových pracovních nabídek. Většina klientů, kteří se zúčastnili skupinového setkání s konzultantem jsou po jeho skončení aktivní. Získali novou energii a inspiraci, jak pokračovat dál. Skupina propouštěných pracovníků ze Společnosti A. využívá aktivní pomoci personalistů. Každý den v určitou hodinu mají možnost navštívit personální oddělení, připojit se na internet, zveřejňovat svůj životopis na pracovních portálech nebo své životopisy vytvářet. Téměř všichni klienti mají zájem se s konzultantem ještě osobně

setkat. Chtějí především získat zpětnou vazbu k jejich vypracovaným životopisům.

Individuální setkání klienta s konzultantem

Individuální setkání začíná revizí životopisu. Konzultant se snaží udělat životopis stručný, konkrétní, ale přesto atraktivní. Doporučuje uvádět informace, které běžně člověka nenapadnou. Takovými informacemi jsou uvedení důvodu odchodu ze zaměstnání, dvacet let řízení bez nehody, nízká nemocnost apod. Strukturovaným rozhovorem se snaží konzultant vytvořit jistý profil klienta. Seskupit informace o jeho profesní dráze, speciálních dovednostech, zájmech, představách o novém zaměstnání, platovém ohodnocení apod. S ohledem na tyto informace je nutné pokračovat v procesu hledání nového zaměstnání. Osobní setkání je taktéž velmi přínosné pro klienta z hlediska řešení konkrétních problémů. Klient se často ptá, v čem dělá při hledání práce chyby, jestli má šanci na trhu práce uspět či jak má postupovat v jeho konkrétní životní a rodinné situaci. Pokud je dostatek času, klient může s konzultantem zkusit nacvičit osobní prezentaci (shrnutí své dosavadní pracovní kariéry) nebo imitovat přijímací pohovor. V případě, že klient již absolvoval nějaké přijímací pohovory a má zájem o pracovní nabídku, je dobré prodiskutovat vyjednávání o platu s potenciálním zaměstnavatelem.

5.4 Vyhodnocení skupinového outplacementu

Základní vyhodnocení outplacementového programu ze strany konzultanta je na základě vyplněných hodnotících dotazníků propouštěnými pracovníky. Téměř 100 % zúčastněných pracovníků bylo se skupinovým setkáním s konzultantem spokojeno. Konzultant po skupinovém setkání již nemá zodpovědnost za další jednání klientů, nemá ani přístup k jejich

životopisům nebo kontaktům, tudíž průběžné výsledky týkající se nově zaměstnaných nebo počtu pracovních nabídek konzultant nezpracovává. Konzultant může shromažďovat informace průběžně získané z osobních setkání a na závěr vypracovat hodnotící zprávu.

Na konci roku 2009 absolvovalo outplacementový program 8 zaměstnanců. Do konce prvního čtvrtletí 2010 by mělo ze Společnosti A. odejít 29 zaměstnanců. V průběhu února 2010 se outplacementového programu dobrovolně zúčastnilo dalších 8 pracovníků.

Společnost A. zvolila strategii, že nejdříve se skupinových setkání zúčastní mistři jednotlivých oddělení a ti pak svým příkladem motivují podřízené k účasti na setkání s konzultantem. To má však za následek, že se setkání zatím zúčastnila pouhá desetina z propouštěných pracovníků. S klienty tedy zatím nebylo možné systematicky pracovat, získávat konkrétní výsledky a směřovat jednání pracovníků správným směrem. Nelze zatím ani vypracovat kompletní závěrečnou zprávu, která by monitorovala úspěšnost a neúspěšnost klientů při hledání nového zaměstnání a potvrdila tak efektivní vynaložení finančních prostředků na pořádání outplacementového programu. Statistické záznamy nebo hodnotící zprávy neprovádí ani personalisté ani Společnost A.

6 Závěr

Ekonomická situace a trh práce jsou v dnešní době nestabilními vnějšími faktory ovlivňujícími organizaci. Ekonomická krize v posledních dvou letech způsobila útlum výroby i služeb. Následkem je nadbytek zaměstnanců v organizacích, který odstartoval vlnu hromadného propouštění. Mnoho firem tak pečlivě vybrané zaměstnance muselo propustit. Odborníci však tvrdí, že krize koncem roku 2010 pomine a poptávka po výrobcích a službách opět vzroste. To by znamenalo pro organizace začít znovu proces získávání pracovníků. Fakt, že organizace budou znovu nabírat zaměstnance, mezi jinými i ty, které dříve propustily z důvodu nadbytečnosti, musí zaměstnavatelé brát v potaz a náležitě se k propouštěným chovat. Citlivý a důstojný proces propouštění pracovníků může jen kladně přispět k budování dobré pověsti organizace. Pokud organizace navíc využije podpory propouštěným pracovníkům ve formě outplacementového poradenství, může mít tato nepříjemná situace v budoucnu i pozitivní přínos pro organizaci a zaměstnance.

Z výše uvedeného je patrné, že outplacement je pomoc a podpora zaměstnancům, kteří jsou z důvodu nadbytečnosti propouštěni. Outplacementové programy jsou určeny pro organizace, stávající pracovníky, ale především pro propouštěné pracovníky. Mají jim ulehčit psychické vyrovnání ze situací, podpořit je v aktivním vyhledávání nového pracovního místa, doporučit různé možnosti vyhledávání a poskytnout jim k tomu nástroje. V širším pojetí však může outplacementový program nabízet podporu i zaměstnancům, kteří v organizaci nadále zůstávají i samotné organizaci. Program může obsahovat plánování a řízení kariéry, rozvojové či vzdělávací aktivity pro zaměstnance. Manažerům může takový program poskytnout školení, díky kterému se naučí správně komunikovat s propouštěnými

pracovníky apod. Formy outplacementových programů se odvíjejí od finančních možností organizace, její vnitřní kultury, počtu propouštěných pracovníků, prostorových i časových možností. Outplacementové programy mohou být krátkodobé, většinou od jednoho dne až jeden měsíc, nebo dlouhodobé, které trvají měsíc a déle. Programy mohou probíhat individuálně nebo ve formě skupinových setkání klientů s konzultantem. Outplacementové programy si mohou organizace zajišťovat samy nebo z externích zdrojů. Mnozí by mohli namítnout, že pokud organizace propouští pracovníky z důvodu nadbytečnosti, nemá zcela jistě finanční zdroje na zajištění takovéto služby. Během let praxe se však ukazuje, že tomu tak není vždy, navíc tato investice bývá výhodná. Díky outplacementovému programu se propouštěným pracovníkům zvýší možnost nalezení nového zaměstnání, lépe se vyrovnají ze situací a k organizaci, kterou nedobrovolně opouští, nebudou cítit hořkost. Fakt, že je o propouštěné zaměstnance dobře postaráno, prospívá i zůstávajícím zaměstnancům. Pokud budou stávající zaměstnanci vědět, že v případě dalšího propouštění se o ně organizace postará, nemusí se tolik obávat budoucnosti a toto stresující období propouštění zaměstnanců nemusí mít takový vliv na jejich pracovní motivaci. Důležitým krokem je vytvoření outplacementového programu na konkrétní podmínky. Existuje mnoho typů programů a je velmi důležité, aby vždy program odpovídal organizační kultuře a pracovní pozici propouštěných zaměstnanců. Ve své práci jsem uvedla programy, které považuji za zajímavé, které nabízí finská outplacementová společnost HRM Partners. Blíže jsem se změřila na charakteristiky skupinového outplacementu a detailněji jsem popsala skupinový outplacementový program Agentury H., jehož jsem se zúčastnila. To mi umožnilo popsat skupinový outplacement s využitím teoretických východisek a zkušeností z praxe. Absolvování outplacementového programu potvrdilo tvrzení outplacementových odborníků. Propouštěným pracovníkům

je potřeba se věnovat a pomáhat jim a to využitím na míru připraveného outplacementového programu.

Kariéra na celý život v jedné firmě je v dnešní době stále vzácnější. Pracovní trh je velmi proměnlivý a schopnost přizpůsobovat se aktuálním požadavkům je požadována jak od zaměstnanců tak od zaměstnavatelů. Ať už vnější vlivy ovlivňují jednání organizace jakkoli, organizace vždy musí zachovat svou dobrou pověst a ke svému největšímu bohatství, tedy ke svým zaměstnancům, se chovat spravedlivě a důstojně.

V České republice se outplacement vyvíjí už patnáct let, ale stále není považován za běžnou službu poskytovanou propouštěným zaměstnancům. Organizace poskytují odbornou pomoc při odchodu ze zaměstnání většinou pouze vedoucím pracovníkům. Domnívám se, že české podniky se bojí investovat do aktivit, jejichž finanční návratnost není zcela zjevná již v krátkodobém horizontu. To je chyba, ale není se čemu divit. O outplacementových programech není stále dostatek odborných publikací ani veřejných diskusí. Organizace, které poskytují outplacementové služby již běžně, jsou většinou podporovány mateřskou organizací v zahraničí, která má v této oblasti praxi. Rozvoji outplacementu v Čechách by jistě pomohlo zveřejnění průzkumů, ukazujících konkrétní údaje o úspěšnosti skutečně komplexních outplacementových programů. České podniky sice chtějí pomoci, ale bojí se investovat peníze. Podpůrné aktivity českých podniků se tak minimalizují na základní činnosti, které bez konkrétního a komplexního plánu nemohou dosáhnout požadovaného efektu.

Ve stále širším poskytování a rozsáhlejšímu využívání outplacementových programů vidím výhodu především v budoucnu. V přirozeně nestabilním prostředí výroby a trhu práce se organizace musí naučit svižně, efektivně a důstojně na situaci na trhu reagovat flexibilní pracovní silou. Není vyloučené, že pečlivý proces získávání nových

pracovníků může během půl roku vystřídat propouštění pracovníků z nadbytečnosti. Pokud bude organizace využívat komplexní outplacementový program, může se podařit snížit negativní dopady v organizaci na minimum, propouštěným zaměstnancům může program pomoci v hledání nového zaměstnání. Zůstávajícím zaměstnancům může pomoci vyrovnat se s organizační změnou. Organizace získá nejen stabilní základnu mobilní pracovní síly, ale i image organizace, která se v každé situaci dobře postará o své zaměstnance.

7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERÁNEK, Jan, ŠITNER, Roman. *Krize je tu. Česko zasáhla největší vlna propouštění za deset let*. [online]. Praha : Zprávy hospodářských novin, 25.11.2008. [cit. 2010-02-27]. Dostupné z < <http://ekonomika.ihned.cz/c1-30782740-krize-je-tu-cesko-zasahla-nejvetsi-vlna-propousteni-za-deset-let>>

BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 240 s. ISBN 80-247-9006-8.

BURGESS, John, CONNELL, Julia. *Temporary work and Human Resources Management*. [online]. London, 2010. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z <<http://han.nkp.cz/han/ebrary/site.ebrary.com/lib/natl/docDetail.action?docID=10120708>>.

Centrum pro podporu zaměstnanců [online]. Ústí nad Labem : Centrum pro podporu zaměstnanců, 2010. [cit. 2010-02-15]. Dostupné z <<http://www.cppz.cz/>>.

COLE, Gerald A. *Personnel management: theory and practice*. 2.vyd. London: D.P.Publications, 1988. 492 s. ISBN 1-870941-91-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

EMPLOYMENT TALK [online]. USA : Insala, 2010. [cit. 2010-02-14]. Dostupné z <<http://www.insala.com/career-transition.asp>>.

HUŠKOVÁ, Jaromíra. *Vzdělávání dospělých v oblasti nezaměstnanosti se zaměřením na skupinové formy práce*. Praha, 1998. 72 s. Diplomová práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí bakalářské práce Doc. Dr. Milan Beneš

HRM Partners [online]. Finland : HRM Partners, 2010. [cit. 2010-02-28]. Dostupné z <<http://www.hrmpartners.fi/default.asp?docId=12918>>.

ICC International [online]. USA : ICC International, 2010. [cit. 2010-02-27]. Dostupné z <<http://www.careercertification.org/index.html>>.

JOB CLUB [online]. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/jobclub>>.

KHUDHUR, Patrik. *Propouštění zaměstnanci podávají udání na bývalé zaměstnavatele*. [online]. Praha : CIO Business world, 12.5.2009. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z <<http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/Propusteni-zamestnanci-podavaji-udani-na-byvale-zamestnavatele-4585>>.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha : VŠE, 1995. 160 s. ISBN 80-7079-413-5

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. 1.vyd. Praha : Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha : Management Press, 2007. 398 s. ISBN 987-80-7261-168-3.

MATISOVÁ, Michaela. *Outplacement*. Praha, 2008. 85 s. Bakalářská práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany : H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

McILWEE, Terry, Roberts, Ivor. *Human resources management in the corporate environment*. 1.vyd. England : ELM Publications of Seaton House, 1991. 427 s. ISBN 0-946139-51-2.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. 1.vyd. Praha : VŠEM, 2008. 369 s. Učební text. ISBN 978-80-86730-31-8.

OUTPLACEMENT – ROZCHOD NA ÚROVNI [online]. Praha : LMC, s.r.o., 2010. [cit. 2010-03-20]. Dostupné z <http://www.lmc.eu/fileadmin/user_files/LMCeu/HR/Outplacement_-_Rozchod_na_urovni.pdf>.

PENIŠKA, Petr. *Outplacementové poradenství*. Moderní řízení : měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha : Economia, 2001. roč.36, č.7, s.47-49. ISSN 0026-8720.

SEHNALOVÁ, Alena. *Outplacement: teorie a praxe v podmínkách České republiky*. HR Forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha : ČSRLZ, 2008, č.3, s.16-17.

TŘETÍ KARIÉRA [online]. Praha : Třetí kariéra, 2010. [cit. 2010-02-15]. Dostupné z <<http://www.tretikariera.cz/>>.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. 1.vyd. Praha : ASPI, a. s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

TORRINGTON, Derek, HALL, Laura. *Personnel management. A New Approach*. Second Edition. UK : Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991. 661 s. ISBN 0-13-658667-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Zákoník práce. Úplné znění. Ostrava : Sagit, 2009. ISBN 978-80-7208-714-3.

ZWEIG, Mark C. *Human resources management : The complete guidebook for design firms*. 1.vyd. USA : A Wiley-Interscience Publication, 1991. 294 s. ISBN 0-471-63374-7.

8 Přílohy

Seznam příloh :

Příloha A – Hodnotící dotazník Agentury H.

Příloha B – Group outplacement - training process

Příloha A – Hodnotící dotazník Agentury H.

Hodnocení outplacementového programu Agentury H.

Společnost :

Datum :

Účastník školení :

Děkujeme za Vaši účast v programu a prosíme Vás o odpovědi na níže položené otázky, které nám poskytnou důležitou zpětnou vazbu.

1. Byl/a jste s dnešním programem jako celek spokojen (a) ?

ano spíše ano tak napůl spíše ne ne

2. Jaká témata pro Vás byla nejvíce podnětná ?

3. Jaká témata pro Vás byla nejméně podnětná ?

4. Byl/a jste spokojen (a) s prezentací lektora?

ano spíše ano tak napůl spíše ne ne

5. Máte zájem o individuální konzultaci s lektorem?

ano ne

6. Doporučil (a) byste tento kurz Vašemu kolegovi/kolegyni ?

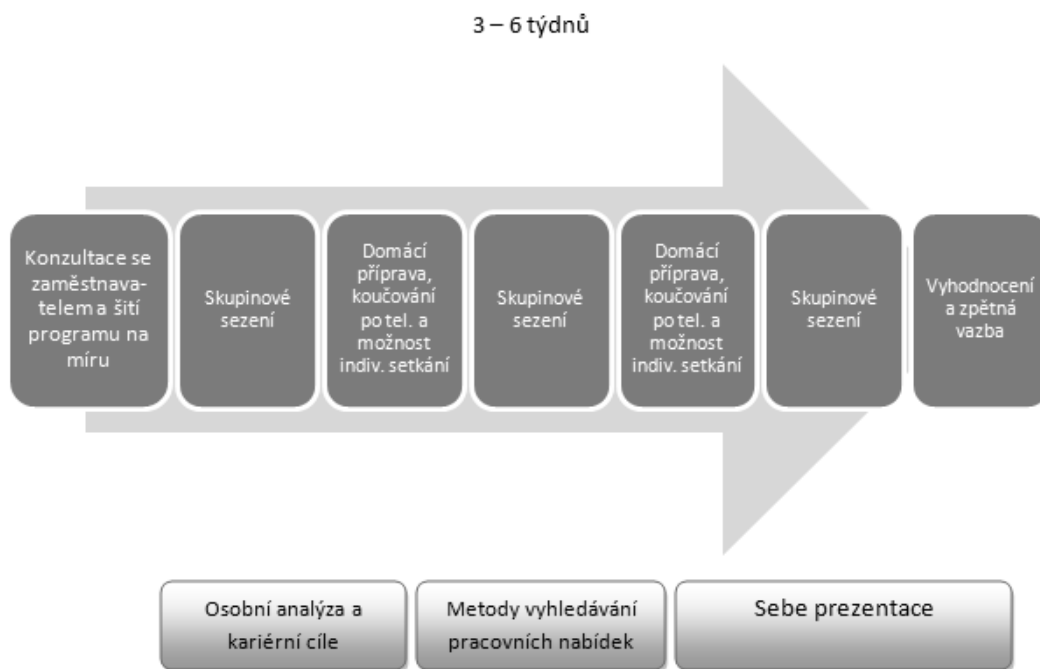
ano spíše ano tak napůl spíše ne ne

Vaše podněty, poznámky, vzkazy :

Děkujeme za Váš čas.

Příloha B – Group outplacement - Training process

Skupinový Outplacement – Proces Školení – HRM Partners



(Překlad autorky)